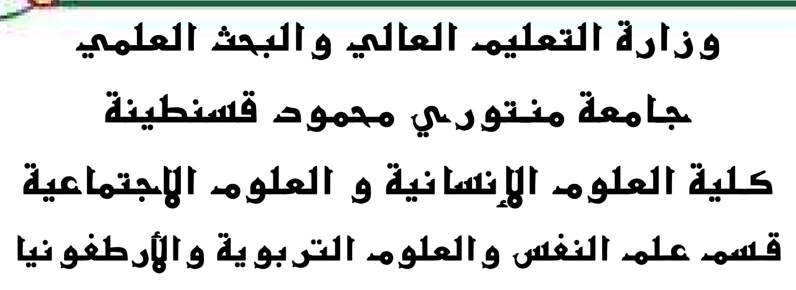


وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري محمود قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا

رقم التسجيل: ....

الرقم التسلسلي: ....

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية على – هيئة الإطارات الوسطى- لمؤسسة سونالغاز عنابة

الشعبة: علم النفس عمل و تنظيم

الطالب: شريبط الشريف محمد

المشرف الدكتور: بوياية محمد الطاهر

أعضاء لجنة المناقشة

-الأستاذ الدكتور لوكيا الهاشمي	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
- الدكتور بوياية محمد الطاهر	أستاذ محاضر	مشرفا
- الدكتور رواق حمودي	أستاذ محاضر	عضوا
- الدكتور العايب رابح	أستاذ محاضر	عضوا

2009/2008


بسم الله الرحمن الرحيم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته



دعاء

اللهم أرزقنا بالألف ألفة، وبالباء بركة، وبالتاء توبة، وبالثاء ثواب،

وبالجيم جمالا، وبالحاء حكمة.

اللهم أرزقنا بالخاء خيرات، وبالدال دنوا، وبالذال ذكاء، وبالراء رحمة،

وبالزاي زُلفة، وبالسين سناء، وبالضاد ضياء، وبالطاء طهرا، وبالظاء ظفرا،

وبالعين علما، وبالغين غنى، وبالفاء فلاحا.

اللهم أرزقنا بالقاف قربا، وبالكاف كفاية، وباللام لطفا، وبالميم

موعظة، وبالنون نورا، بالواو وصلة، وبالهاء هداية، وبالياء يقينًا.

آميـــــــــن




تشكرات

بسم الله مالك الكون والعابد الذي أنعم علينا بنعمة الحياة وزينها بزينة العقل والصحة، وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع

يسرنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر إلى الأستاذ المشرف **بوياية محمد الطاهر** على تفانيه وإخلاصه وإشرافه على هذا العمل والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة.

ومن الواجب علينا أن نتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور ولو بكلمة طيبة أو نصيحة أو رأي أو توجيه. وأخص بالذكر أستاذنا الفاضل **لوكيا الهاشمي**.




الفهــرس

مقدمـة	14
الجانب النظري:	
الفصل التمهيدي	
1 **الإشكالية**	18
2 **الفرضيات**	21
3 **أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته**	22
4 التعريف الإجرائي للمفاهيم	24
5 **الدراسات السابقة**	25
5-1 دراسة ادم غازي العتيبي 1993	25
5- 2 دراسة عبد الرحمان بن علي المير 995:	26
5-3 دراسة درويش عبد الرحمن يوسف 1998	27
5-4 دراسة صلاح بن معاذ المعيوف 2002	28
5-5 دراسة هريو دزاير 2006	29
6- مناقشة الدراسات السابقة	30
الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي	
تمهيد	32
1 ماهية الاتصال	33
1 – 1 مفهوم الاتصال	33
1- 2 خصائص العملية الاتصالية	36
1 – 3 أشكال الاتصال	38
2 **نظريات الاتصال**	40
2 – 1 نظرية التأثير المباشر	40

2 – 2 نظرية التأثير الانتقائي 40

2 – 3 نظرية التأثير الغير مباشر 41

2 –4 نظرية الاتصال الاقناعي 41

3 **عناصر العملية الاتصالية** 43

4 **وظائف العملية الاتصالية وأهدافها** 47

4 – 1 وظائف الاتصال 47

4– 2 أهداف العملية الاتصالية 48

5 معوقات العملية الاتصالية 50

6 **الاتصال التنظيمي** 51

6 – 1 مفهوم الاتصال التنظيمي 51

6 – 2 أنواع الاتصالات التنظيمية 52

6 – 3 أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه 56

6 – 4 شبكات الاتصال 57

6– 5 معوقات الاتصال التنظيمية 62

6 – 6 شروط فعالية الاتصال التنظيمي 65

خلاصة الفصل 66

الفصل الثالث : الولاء التنظيمي

تمهيد 68

1 مفهوم الولاء التنظيمي 69

2 مراحل التاريخية لتطور الولاء التنظيمي 70

3 العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي 71

4 العوامل المعيقة للولاء التنظيمي 74

5 أهمية الولاء التنظيمي 76

6 **نظريات الولاء التنظيمي** 79

6 – 1 نظرية الاغتراب البيروقراطي 79

6-2 نظرية المنظمات الخيرية 80

6-3 النظرية الثقافية 81

6-4 النموذج الاستثماري للولاء 82

6-5 نموذج ستيرز 83

7 أنواع الولاء التنظيمي 84

8 سمات سلوك أصحاب الولاء.. 87

9 استراتيجيات الولاء التنظيمي.. 88

خلاصة 91

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

تمهيد 93

1 الدراسة الاستطلاعية 94

2 المنهج المستخدم 99

3 العينة 99

4 أدوات جمع البيانات 101

5 أساليب تحليل البيانات 103

الفصل الخامس: تحليل النتائج

1 تحليل النتائج 106

تعليق عام 136

الخاتمة 139

قائمة المراجع 141

الملاحق 145

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع الاتصال التنظيمي	56
02	شبكة الهرم	58
03	شبكـــــــة الدولاب	60
04	شبكة السلسلــــــــة	62
05	شبكـــة النجمـــة	63
06	الفرق بين التحامل و التعصب	74
07	أهمية الولاء التنظيمي	78
08	نموذج ستيرز	83

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع مجتمع الدراسة من حيث متغيرا الجنس والحالة العائلية	100
02	توزيع مجتمع الدراسة من حيث متغيرا الأقدمية والنشاط الممارس	101
03	استجابة الأفراد على بعد الاتصال الشفوي	106
04	استجابة أفراد العينة على بعد الاتصال الكتابي	107
05	استجابة أفراد العينة على بعد مرونة الاتصال	108
06	استجابة أفراد العينة على بعد وضوح الاتصال	110
06	استجابة أفراد العينة على بعد مستوى الأداء السائد	112
07	استجابات مفردات عينة الدراسة بحسب متغير السن عن محتوى بنود الاستبيان	122
08	يوضح حساب درجة الحرية بالنسبة لمتغير السن	126
09	عرض استجابات مفردات عينة الدراسة على بنود الولاء التنظيمي حسب حالتهم العائلية	127
10	يوضح حساب درجة الحرية لمتغير الحالة العائلية	128
11	يوضح استجابة مفردات عينة الدراسة بحسب متغير الأقدمية المهنية على بنود الولاء التنظيمي	131
12	يوضح حساب درجة الحرية حسب متغير الأقدمية المهنية	133
13	يوضح استجابة مفردات عينة الدراسة بحسب طبيعة نشاطهم عن محتوى بنود الولاء التنظيمي	133
14	حساب درجة الحرية حسب متغير طبيعة النشاط	135

مقدمة:

يعتبر الإنسان بمعزل عن المجتمع تجريدا، ولا نستطيع وصفه إلا إذا كان في علاقته اجتماعية مع الآخرين وضمن إطار معين ومحدد، كما أنه لا يمكن دراسة سلوكاته خارج هذه العلاقات بعيدا عن مختلف تأثيرات التطورات التكنولوجية عليه.

فمنذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيات الاتصال والإعلام، بعد أن اكتست أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والجماعات والتنظيمات.

والمنظمات بفعل ما اكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الأفكار والاتجاهات، ومن هذا المنظور التطوري أعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتخطيط المشاريع وتنظيم مختلف الأنشطة فكان الاتصال المؤسساتي أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على اختلاف تخصصاتهم الإنتاجية والاستهلاكية في عمليات التفاعل وبناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها، أو في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة وموظفيها وكذا محيطها الخارجي.

فما على المنظمات والمؤسسات في هذا المقام إلا أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد في التسيير، وذلك من خلال إنماء مشاعر الانتماء والوفاء، ولعل أهم إستراتيجية كفيلة بهذا الموضوع هي إستراتيجية الاتصال الفعال والواعي الذي هو أساس النظم الاجتماعية، وهو عماد روح العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات، حيث يعد الاتصال الجيد في المؤسسات الصناعية أحد دعائمها الأساسية، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكاتهم، وانطلاقا من اعتبار الاتصال المحرك الأساسي للظواهر المختلفة التي تسود عالمنا المعاصر، فإن له بعدا حاسما في الحياة الاجتماعية عموما والحياة التنظيمية خصوصا، فلقد أصبح له دور مهم في تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف التنظيمات ، هذه الأخيرة أصبحت

تدرك أن الاتصال لم يعد عبارة عن مجرد ملاحق أو زخارف إضافية لتحسين الصورة لعمومية أو التباهي بها أمام المنافسين أو مجرد تسويق للبضائع، بل أصبح عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي، ولقد رافق هذا الإدراك اهتمام نوعي متزايد من طرف المسيرين بأهمية وإلزامية الاتصال. لذا فإن لتحقيق فعالية الـــمؤسسة لا بد من وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الرئاسي والذي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، وظهور اتجاهات إيجابية إنسانية نحو العمل لديهم، ولذلك وجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم وآرائهم، بل أكثر من ذلك أنه يضعها موضع الاهتمام، سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية وشعورا بالرضا ومن ثمة الإحساس بالانتماء والولاء، مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم أجزاء منها ، وإن هذا ناتج عن تشجيع الاتصال بين كل أطراف المؤسسة لذلك الاتصالات ضرورية للمؤسسات لأن بموجبها تنشأ وتتحسن العلاقات الإنسانية.

فالمؤسسة الواعية هي التي تشغل إدارتها جميع الفرص المتاحة لكي تظهر للموظفين بها أنهم أحد أصولها الهامة، فكلما توفرت مشاعر الولاء والانتماء والالتزام من قبل العاملين كلما كان هناك سبيل قوي للوصول إلى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمنظمة وموظفيها .

وضمن هذا الإطار تلعب الاتصالات دورا مهما في ترسيخ هذا المفهوم لدى الموظفين، هذا ما يجعلنا نؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال الذي يحول العامل إلى زبون داخلي ملتزم لمؤسسته، ولذلك فالمطلوب هو أن يهدف مسؤولو الاتصال إلى محاولة ترقية الجميع من العمال والموظفين إلى درج سلم الولاء لمؤسستهم، فالولاء هو التسمية الفريدة التي تتفرد بها الصفوة من المنظمات، فهذه الأخيرة ترمي إلى الحصول على رضا الجمهور وثقته – كما يقال – لكن في نفس الوقت وجب عليها أولا أن تضمن رضا وثقة العاملين بها من عمال وموظفين لأن هؤلاء إذا كانوا سعداء في عملهم بالمؤسسة فإنهم يعكسون أثرا طيبا لها من حولهم عن طريق معاملاتهم للأفراد في أثناء عملهم وكذلك في أحاديثهم عنها وفي علاقاتهم الشخصية، وعلى العكس فإن العاملين في المؤسسة المتذمرين الساخطين بإمكانهم هدم برامج

العلاقات العامة والاتصال الخارجي من أساسها، فلا عزو أن يصبح الاتصال في القرن الواحد والعشرين قوة هائلة للتأثير في سلوك الإنسان ونشاطه كفرد، ومن ثمة في تكوين وتنمية مشاعر الانتماء والولاء عنده، واعتبارا لأهمية الاتصال التنظيمي أو اتصال المؤسسة وتأثيره على خلق الولاء عند الموظفين غدا البحث والدراسة في هذا المجال أمرا محفزا من اجل فهم آليات العملية الاتصالية المعقدة من جهة، ومحاولة الوصول لفهم العلاقات بينه وبين إبراز الولاء للمنظمة من طرف العاملين من جهة أخرى، وتحقيقا لذلك فقد قسم البحث إلى قسمين أساسيين: قسم نظري وآخر ميداني: وقد شمل القسم النظري ثلاث فصول:

الفصل الأول: وقد اختص بطرح الإشكالية من خلال مجموعة من التساؤلات كما تضمن ذكر بعض الفرضيات إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة، التي تتعلق بأهم المفاهيم المتداولة في البحث، وهذه المفاهيم هي: الاتصال التنظيمي، الولاء التنظيمي، الإطارات الوسطى.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي و تطرقنا فيه إلى مفهوم الاتصال التنظيمي وأهم نظرياته ومعوقاته وأنواعه.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي: وقد تضمن ذكر بعض النظريات التي اهتمت بالولاء التنظيمي وتطوره التاريخي وأنواعه . أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل فصلين:

الفصل الرابع: الاجراءات الميدانية للدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث، وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، مع ذكر الأداة المستخدمة، وهي الاستمارة بعد التحقق من صدقها والتحقق من ثباتها بتجريبها وإعادة تجريبها ثم صياغتها في صورتها النهائية، بالإضافة إلى ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة.

الفصل الخامس: عرض البيانات وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، والخروج بنتائج. وأخيرا خاتمة تنهي هذه الدراسة وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الاطار المفاهيمي

1 – الإشكالية

2- الفرضيات

3 -أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته

4 – التعريف الإجرائي للمفاهيم

5 – الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

مما لا يخفى أن عملية الاتصال أساسية داخل المجتمع الإنساني لما توفره من معلومات تسمح بتأدية المهام و فهم البيئات المحيطة، فالبشر يتأثرون فيما بينهم عن طريق هذه العملية الأساسيـــة، ما أدى بالباحثين إلى التركيز عليه نظرا لأهميته،ما قاد إلى تقدم علوم الاتصال بخطوات سريعة و أصبحت لها علاقة وطيدة بعلم النفس، ومن ثمة لم يعد يقتصر الأمر على دراسة تقنياته و لكن تنوعت الدراسات و موضوعاتها لتغطي كل المتغيرات التي تدخل في عملية الاتصال منها الحضارية و الجماعية و التنظيمية، إنه انطلاقامن أن التنظيم بمختلف أشكاله يقوم على تبادل المعلومات بين مكوناته البشرية عن طريق الاتصال الذي يعتبر الشريان الأساسي لتحقيق الفعالية إذا ما كان هذا الأخير يتميز بالإيجابية و الوضوح و السهولة بين مختلف المستويات المهنية، و إذا كان تحقيق الأهداف داخل المنظمات لا يكون إلا نتيجة لتداخل تأثير مجموعة من المتغيرات المتفاعلة التي يقود التنسيق بينها إلى جعل المنظمة تؤدي أدوارها بشكل إيجابي خاصة إذا ما تم التجاوب بين عناصرها، كالعلاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء. و يعد تنوع الاتصال ووضوحه بين الإطارات الوسطى والمرؤوسين من جهة، وبـــين الإطارات الوسطى أنفسهم من جهة أخـــرى، عوامل ينجر عنها تاقلم واندماج وولاء هذه الفئة من الموظفين لمنظمتهم والتضحية من أجلها.

فالاتصال كما يعرف هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رســالة معينة قد تكون فكرة، خبرة، مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر، عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما، و بالتالي فالاتصال في المنظمـــات يكون بين المرؤوســين و الرؤساء و العملاء و اتصال بين الزملاء أنفســهم، فالاتــصال عملية رئـــيسية و ضرورية و حيوية في بناء علاقات إنسانية وظيــفية جيدة داخل التنظيم فهي تحافظ على تدفق و انسياب المعلومات فترتفع بالتالي كفاءة العمال، فالاتصالات الفعالة هي ضمانة حياة أي تــنظيم، و بدونها يمكن أن يساء فهم التوجيهات و الإرشادات أو لا يتم نقل المعلومات الهامة، كما يمكن أن تكثر الإشاعات و الخلافات بين الفاعلين، وعليه تعمل الاتصالات على خلق

التفاعل و التماسك بين فاعليها، فهي عندما تكون غير فعالة تؤثر سلبا على المنظمة، و هو ما ينتج عنه تعارض و تنافس بين أعضاء التنظيم، و هذا ما قد يؤدي إلى التأثير على رضاهم في عملهم، هذا الأخير يمثل أحد أسباب المحافظة على بقاء المنظمة و سيرورتها و نجاحها، و بالتالي تتحقق الأهداف المشتركة و يصل الرضا إلى مستوى الولاء، باعتبار هذا الأخير أشمل و أعم من الرضا فالفرد الموالي لمنظمته يكون مضحيا بنفسه من أجلها مهما كلفه ذلك من جهد ووقت، يدافع دائما عن شخصيتها محاولا تحقيق أهدافها،محترما لأنظمتها و قوانينها، ساعيا إلى تأمين العلاقة بين مختلف العاملين و منظمتهم و التوفيق فيما بينهم فيسود الاحترام و الإخلاص و الصدق في العمل بدلا من التنافر و التناحر.

و في دراستنا هذه سنحاول أن نقف ميدانيا على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال و الولاء عند الإطارات الوسطى الذين يمثلون حلقة وصل بين الإطارات العليا و المنفذين داخل أية مؤسسة،فهم بحكم موقعهم هذا يؤثرون و يتأثرون بطبيعة الاتصال و سلوكهم و بالتالي سواء تم عن ولاء أم غير ذلك إنما يعكس إلى حد كبير العلاقة بين الاتصال السائد و مستوى الولاء للمؤسسة هذه الأخيرة حياتها وديمومتها متعلقة بمدى وفاء وولاء أعضائها، وسعيهم الجاد إلى السير بها قدما.

وعلى هذا الأساس فإننا سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة :

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الولاء لمؤسسة " **سونلغاز**" لدى فئة الإطارات الوسطى؟

وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

- ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونالغاز؟

- هل للسن تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بالحالة الاجتماعية للإطارات الوسطى؟

- هل للأقدمية في المؤسسة تأثير على الولاء التنظيمي ؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة النشاط الممارس داخل المنظمة؟

2. الفرضيات:

انطلاقا من انه سنتطرق في دراستنا هذه إلى معرفة طبيعة الاتصال السائد في المنظمة وربطه بمتغير الولاء، اخترنا للوقوف على ذلك مجتمع الدراسة المكون من إطارات الهيئة الوسطى باعتبارهم محور العملية الاتصالية سواء كانت الاتصالات صاعدة أو نازلة أو أفقية، وسنحاول الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء، كما سنحاول التأكد من مدى وجود تأثير لبعض المتغيرات الديموغرافية على مستوى الولاء التنظيمي؟ و يتعلق الأمر ببعض المتغيرات تميزت بها عينة البحث كالسن الحالة الاجتماعية والأقدمية داخل التنظيم إضافة لمتغير طبيعة النشاط الممارس لأهميته في المنظمات أي النشاط الإداري والتقني. وعليه صيغت فرضياته كالتالي :

* هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونالغاز لدى فئة الإطارات الوسطى.

الفرضيات الجزئية:

- كلما كان الاتصال شفويا بين الإطارات الوسطى و باقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.

- كلما كان الاتصال كتابيا بين الإطارات الوسطى و باقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.

- كلما اتسم الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة بالمرونة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

- كلما كان الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة واضحا كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

الفرضيات الصفرية:

- لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بين السن والولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى بمؤسسة **سونالغاز**-عنابة-.

- لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بين الأقدمية في المؤسسة والولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

- لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بين الولاء التنظيمي و طبيعة النشاط الممارس لدى الإطارات الوسطى .

- لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى الدلالة 0.05 بين الحالة العائلية والولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

3. أسباب اختيار موضوع الدراسة وأهميته:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى **المستوى التسييري** تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على الآليات التي تحرك إحدى عمليات الإدارة وهي الاتصالات لدى هيئة الإطارات الوسطى، نظرا لما تكتسيه هذه العملية من جوانب سلبية إذا لم تكن ملائمة ومسهلة للعملية التنظيمية، وبالتالي تنعكس على فعالية الموارد البشرية، مما يؤثر على ولاء هذه الأخيرة للمنظمة.

من خلال الإجابة عن كل التساؤلات السابقة سنصل من **الناحية العلمية** إلى:

-إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة و التسيير في المؤسسة.

-الوصول إلى نتائج يمكن أن تفيد في تحديد علاقة الولاء التنظيمي بالاتصال أو عدمه داخل المؤسسة.

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والولاء التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى.

ب- **من الناحية العملية:**

- التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى.

- كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا الصفرية (السن،الحالة الاجتماعية، الأقدمية، طبيعة النشاط) تأثير على الولاء التنظيمي.

4. التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة :

- **الاتصال التنظيمي:** هو عملية التفاعل التي تحدث عندما يحول شخص أو جهة ما ***(المرسل)*** رسالة ويستجيب لها طرف آخر ***(المستقبل)*** بشكل يرضي المرسل. فالاتصالات إذا عملية تفاعل وتأثر بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسلة.

- **الولاء التنظيمي:** هو اندماج الفرد في المنظمة التي يعمل بها بروحه وجسده وفكره، كتبنيه المبادئ والقيم التي تقرها المنظمة وتعاونه مع زملائه على أداء مختلف الأعمال وبدل بعض المجهودات الإضافية والسعي إلى المخاطرة والتفكير الدائم في الاستراتيجيات المستقبلية من اجل اكتسابها سمعة جيدة وسط المنظمات الأخرى، دون انتظار أي مقابل مادي أو معنوي. لأنها بمثابة أسرة ثانية له يسعى لحمايتها وضمان ديمومة بقائها واستمرارها.

- **الإطارات الوسطى:** هي الهيئة الوسطى التي تترأس الوظائف التي تقع بين المستويات العليا والمستويات الدنيا في التنظيم ، أو هم المشرفون على العمال الأدنى منهم مرتبة، بحيث يكونون حلقة وصل بين الإطارات الأعلى والعمال التنفيذيين في أسفل السلم الهرمي للتنظيم .

5. الدراسات السابقة:

5-1 دراسة ادم غازي العتيبي 1993:

وكانت تحت عنوان الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العاملة الكويتية الوافدة في القطاع الحكومي، وكانت تهدف إلى معرفة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة ومدى تأثير كل من الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على أداء الموظفين وقد اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة للدراسة المتكونة من ثلاثة أجزاء، كل جزء منها يقيس متغير من متغيرات الدراسة، حيث جزء يقيس العوامل الديموغرافية وجزء يقيس الولاء التنظيمي، بينما الجزء الأخير يقيس الأداء الوظيفي، وقد طبق الاستبيان على ثلاثة عينات مختلفة الجنسيات، اردنية106 فرد، كويتية تتكون من203 فرد ومصرية تتكون من 100 فرد وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأسئلة والتي أراد من خلالها البحث على دلالة العلاقة القائمة بين المتغيرات الشخصية والتي تشمل: الجنس، السن، المؤهل التعليمي ومدة الخدمة و بين الأداء الوظيفي ثم معرفة إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينات الثلاثة، ومن بين الأساليب الإحصائية التي استخدمها نذكر معامل **كرومباخ** لقياس الثبات، النسب المئوية لحساب عدد الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية ومعامل **بيرسون** لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة، كما استخدم معامل تحديد الانحدار لقياس التأثير وأخيرا تم استخدام اختبار التباين لتحديد اثر المتغير المستقل " الجنسية" على المتغيرين التابعين: الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي" وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الجنسيات الثلاثة حسب الترتيب الآتي:

المصرية، الأردنية، الكويتية في مستوى الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

5-2 دراسة عبد الرحمان بن علي المير 1995:

تهدف دراسته إلى قياس ومقارنة مستويات صراع وغموض الدور بين أربع مجموعات من اليد العاملة العربية السعودية، الآسيوي والغربية، وأيضا قياس ومقارنة مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، كذلك يهدف إلى مقارنة طبيعة العلاقة الارتباطية بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والصفات الشخصية (العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية) و قد صاغ الباحث عشر فرضيات .

وقد قام بتطبيق استبيان على عينة عددها 200 فرد والمتواجدة في المملكة العربية السعودية لاختبار فرضيات بحثه، تم استخدام معامل **برسون** لاختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي والصفات الشخصية للمجموعة الأربع، كما اعتمد على اختبار T. test لاختبار طبيعة الفرق بين متغيرات البحث لأفراد كل مجموعة ، وبعد اختبار الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

المجموعة الغربية ذات مستوى عال من صراع الدور وغموض الدور مقارنة بالمجموعة العربية، كما نجد العمالة الآسوية أكثر ولاء لمنظماتها من العمالة الغربية، وتبين أيضا النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد المجموعات الأربع في مستوى صراع الدور، الأداء الوظيفي، الولاء التنظيمي، أما فيما يتعلق بالرضا الوظيفي تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات إحصائية بين أفراد المجموعات الأربع، وقد أفادتنا هذه الدراسة في الجانب النظري لأنها تخدم موضوع بحثنا.

5 – 3– دراسة درويش عبد الرحمن يوسف 1998:

تدور هذه الدراسة حول العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء في الولاء العاملين للمؤسسة ورضاهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم نظام تقويم الأداء وأخيرا تحليل أثر الإحساس بفعالية الأداء الوظيفي في ولاء العاملين للمؤسسة ورضاهم عن علاقاتهم مع رؤسائهم نظام تقييم الأداء وأخيرا تحليل أثر الإحساس بموضوعية نظام تقييم الأداء للعاملين مع رؤسائهم المباشرين ومع زملائهم في العمل، وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفرضيات وأبرزها :

توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي.

توجد علاقة موجبة ومعنوية بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي والرضا عن العلاقة مع الرئيس المباشر، فقد قام الباحث باستخدام استبيان وتم توزيعه على 200 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وبعد عملية جمع البيانات استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات من بينها: "الأسلوب الإحصائي الوصفي المتمثل في: التكرارات والنسب المئوية لبعض السمات الأساسية لعينة البحث وأسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث، وأسلوب معامل **كرومباخ** للتحقق من ثبات القياسات المستخدمة[1].

وأسفرت النتائج على: "وجود علاقة معنوية وموجبة بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقويم الأداء الوظيفي المطبق بالمؤسسة وبين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع الرؤساء المباشرين فقط، ووجود علاقة معنوية موجبة مع إحساس العاملين بفعالية نظام تقويم الداء والعلاقة مع الرؤساء المباشرين ومع زملاء العمل"[2].

---

[1] - درويش عبد الرحمن يوسف: العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد6 ، عدد 2 ماي 1998، ص 281

[2] - المرجع نفسه: ص 281

5- 4 دراسة صلاح بن معاذ المعيوف 2002:

تهدف دراسته إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لموظفي القطاع العام بالمملكة السعودية وتحديد الاختلافات الموجودة بين الموظفين في مستوى الولاء التنظيمي، تبعا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية مع تحديد مصادر الاختلاف لكل متغير من المتغيرات السابقة وقد انطلقت أبحاثه من التساؤلات الآتية:

ما مدى ولاء موظفي القطاع العام بالمملكة السعودية اتجاه المنظمات التي يعملون فيها؟ وهل يختلف الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام تبعا للصفات الشخصية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية ومدة الخدمة، وهل يختلف الولاء التنظيمي (الكادر)، ما يسمى جهاز المهام الإشرافية، المستوى التنظيمي لوحدة الإدارية مناسبة الموظفين لحاجة العمل، طبيعة المهام الإشرافية، المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية، مناسبة الموظفين لحاجة العمل، طبيعة المهام التي يؤديها الموظف[1]. وقد تم استخدام أسلوب الاستقاء لجمع البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة على عينة عشوائية عددها 15 موظف من الأجهزة الإدارية الحكومية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما عن البيانات فقد عولجت بأساليب إحصائية متنوعة من بينها: النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي للموظفين واختبار **T.test** لتحديد طبيعة الاختلافات الموجودة بين الولاء التنظيمي والتغيرات التنظيمية واختبار تحليل التباين لتحديد طبيعة الاختلافات الموجودة في مستوى الولاء التنظيمي، والمتغيرات الشخصية والديموغرافية، وقد أسفرت النتائج على وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع السعودي، إلا أن سبب اختلاف درجاته يعود إلى اختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية.

[1] - صلاح بن معاد المعيوف، أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفي في القطاع السعودي ،مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 108، الرياض، (د ت)، ص 114 .

5 – 5 دراسة هربيو دزاير 2006 :

هدفت دراستها إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية **سونالغاز** – عنابة–، وقد انطلقت الباحثة في دراستها من مجموعة من التساؤلات الهامة تدور حول طبيعة النمط القيادي السائد في منظمة البحث وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة تبعا لخصائصهم الشخصية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة).

وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة من الفرضيات ، وللتحقق من هذه الأخيرة اعتمدت الباحثة على استبيان ضم 48 سؤال، مقسم على ثلاثة محاور، تبعا لمتغيرات الدراسة وطبق على عينة متكونة 75 موظف من الجنسين بنسبة 25% من مجتمع الدراسة تقريبا، والتي تمست كل من: الإطارات، المشرفين، المنفذين .

وخلصت الباحثة في نهاية الدراسة إلى: [1]وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي في حين العلاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي، أما فيما يخص الفروقات بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي فقد أسفرت النتائج على وجود اختلافات وفروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ما عدا متغير الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث.

[1] – هبريو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، إشراف سيف الإسلام شوية، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس،2005، ص 214

مناقشة الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة خمس دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث، وقد لوحظ أن هذه الدراسات تتناول كل من محوري الولاء التنظيمي والأداء كمتغيرات الدراسة التي تناولها الباحث ومثال ذلك دراسة كل من **آدم غازي** (1993)، دراسة **عبد الرحمن بن علي المير** (1995)، دراسة **درويش عبد الرحمن يوسف** (1998)، دراسة **صلاح بن معاد المعيوف** (2002)، وأخيرا دراسة **هيريو دزاير** (2006) .

ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموعة من العوامل الداخلية التنظيمية إلا أن مجتمع البحث كان مختلفا، ماعدا دراسة **هيريو دزاير** التي لها نفس مجتمع البحث.

ولقد لاحظ الباحث أن كل هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، إلا أن البعض منها طبق المدخل المسحي بالعينة، والبعض الآخر طبق المدخل المسحي الشامل. وقد اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن البحث الحالي، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة بين (1993-2006) بينما تم إجراء البحث الحالي خلال عام 2009.

وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة.

وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات، والاستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها. وكذالك الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

الفصل الثاني
الإتصال التنظيمي

1- ماهيـــة الاتصـال

2 - نظريــات الاتصــال

3 – عناصــر العملية الاتصاليـة

4 – وظائف العملية الاتصاليـة وأهدافها

5 - معوقات العملية الاتصالية

6 - الاتصـــال التنظيمي



بعد تحديد مشكلة البحث وأهمية الموضوع وأهداف الدراسة، وبعد أن تناولنا أهم المصطلحات والمفاهيم التي ترتكز عليها، كالاتصال والولاء التنظيمي، وقبل التطرق إلى مختلف المشكلات والمعوقات التي تعترض عمليات الاتصال التنظيمي في المؤسسات، كان من اللازم القيام -في هذا الفصل- بجولة استطلاعية لتوضيح مفهوم "الاتصال والاتصال التنظيمي"، وتبيان أهميته وأهدافه ووظائفه، وتفصيل الحديث عن أنواعه، مع الإشارة إلى أهم أنواع شبكات الاتصال.

يشكل هذا الفصل مدخلا مفاهيميا للإحاطة أكثر بموضوع الاتصال، وتكوين خلفية نظرية واسعة عنه. إذ نباشر بتبيان ماهية الاتصال التي يندرج تحتها تعريف الاتصال، خصائصه، أشكاله، ثم نتطرق إلى نظرياته، عناصره، وظائفه، أهدافه ومعوقاته، لنصل إلى الاتصال التنظيمي حيث ندرس أهميته، أنواعه وشبكاته.

1 – ماهيـــة الاتـــصـــال : سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم العملية الاتصالية من خلال استعراض عدة تعريفـــات للعديد من الكتـــاب والعلماء المختصين في هـــذا المجـــال، وكذا جملة الخصائص التي يتسم بهـــا الاتصـــال.

1–1 مفهـــوم الاتصـــــال :لقد عني الاتصال بالعديد من الدراسات والتعاريف مـــن طرف العديد من المفكرين والعلماء وذلك نظرا للأهمية البالغة التي يتسم بها هذا الموضـــوع وفيما يلي البعض من التعاريف لأهم المفكرين في هذا المجال.

– فيرى **كرونوكت** ***(Gronokht)*** أن"الاتصال بين البشر يتم عندما يستجيب لرمز ما"[1].

– أما **ويلري ورايس** ***(M. Willery and S.A. Rice)*** فيعتبران أن "الاتـــصال هـــو انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد"[2].

– ويرى **تشلرلز كولي** ***(C.H. Cooley)*** أن " الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي مـــن خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وســـائل نـــشر هـــذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان"[3].

– **تعريف محمود عودة** : "الاتصال هو العملية الاجتماعية الأساسية طالما كانت المعاني والأفكار التي تنتقل بواسطته مؤثرة"[4].

– ويعرفه **ناصر محمد العديلي** بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلـــك عـــن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه"[5].

– ويعرف **ياغي** الاتصال بأنه "عملية نقل هادفة للمعلومات، من شـــخص إلـــى آخـــر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما"[6].

– ويعرفه **أحمد ماهر** على أنه "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكـــار

---

[1] - خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1997 ص 09.

[2] - المرجع نفسه ص09.

[3] - المرجع نفسه ص09.

[4] - المرجع نفسه ص10.

[5] - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 212

[6] - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، مواد في العلاقات العامة،عدد(9) سنة 2002،شبكة الانترنت، *http://www.ngoce.org* ، بتاريخ 2008/07/11، التوقيت 10:15.

ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر".[1]

– وهناك من الكتاب والمفكرين ممن اهتموا بأمور الاتصال في المؤسسات ونظروا إلى الاتصال كوسيلة يرتبط بواسطتها أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي أمثال: " **شستر برنارد** " و " **براون**" وغيرهم، حيث يقول براون(***C Browne***):

" الاتصال هو عملية جمع الكلمات، الأحرف، الرموز أو الرسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع شخص آخر".[2]

ومن خلال هذه التعريفات السابقة، يتضح لنا أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل للمعلومات والخبرات والأفكار والرموز، وإرسال للمعاني بين طرف وآخر أو أكثر، وذلك لهدف إحاطة الغير بأمور أو بمعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعة قصد إحداث تغيير مرغوب فيه في سلوك ذلك الفرد أو الجماعة، من أجل الحفاظ على العلاقات بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو تنظيمية.

فإمام الجمعة مثلا حينما يخطب في الناس يكون ذلك من أجل أن يُحدث محتوى الخطبة تأثيرا فيهم ، فيعدل من سلوكهم. أما الطبيب حينما ينصح مريضه محاولا أن يمنعه من بعض السلوكات أو أن يشجعه للقيام ببعضها الآخر ليسلك طريقه إلى الشفاء، والمحامي عندما يرافع أمام القاضي في المحكمة يحاول أن يجعله ينطق ببراءة موكله، ذلك عن طريق عملية الاقناع التي يهدف للوصول إليها عن طريق الأدلة والبراهين التي يقدمها.

لا شك أن العملية الاتصالية هي حتمية بدأت من بداية الخلق، حيث أنه لم يكن اللفظ هو الأسلوب الوحيد للاتصال وإنما كانت هناك أساليب أخرى، كدقات الطبول، أو رفع علم بلون محدد أو التلويح بالأيدي وغير ذلك من الرموز، فكلها وسائل وأساليب تهدف إلى التواصل، والإعلام والإقناع.

[1] - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة السادسة، سنة 1997، ص 353.

[2] -كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004، ص233.

إذن ومن خلال تعريف الاتصال يمكن استخلاص وتحديد مفاهيم هذه العملية وخصائصها والتي يمكن إدراجها فيما يلي:

- **الاتصال عملية نقل معلومات، مهارات واتجاهات :** بيد أن عملية الاتصال عملية بالغة الأهمية من خلالها نفهم بيئتنا بما فيها من أفراد وجماعات ، ونضفي عليها وعليهم معاني معينة لنكون بذلك قادرين على التعامل معهم، أو أن نؤثر فيهم ونتأثر بهم. وليس هناك سبيل إلى هذا التأثر والتأثير سوى عن طريق هذه العملية الأساسية وهي الاتصال، حيث أن هذه العملية هي الوسيلة الوحيدة المسؤولة عن نقل المعلومات والمهارات والاتجاهات بين الناس أو بالأحرى بين طرف وطرف آخر.

فالأخصائي الاجتماعي عندما يتعامل مع العميل سواء كان فردا أو جماعة، فإنه يبدأ بتحديد المشكلة، ثم دراستها وجمع البيانات اللازمة عنها، عن طريق الاتصال المؤثر، والذي من خلاله تنقل المعارف والخبرات والمهارات بما يساعد على الوصول إلى التشخيص السليم، فالعلاج المناسب.

ولولا الاتصال لما استطاع الأخصائي الاجتماعي تزويد العميل بالمعارف المتعددة، وإكسابه الخبرات الجديدة التي تكشف عن قدراته وطاقاته وبذلك ينجح الأخصائي في تدعيم بعض الاتجاهات أو تغييرها.[1]

- **الاتصال تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الناس:** إن معظم مختلف العلاقات الاتصالية يتم فيها التفاعل بين مشاعر وأفكار كل من المرسل والمرسل إليه تفاعلا هادفا يساعد على تعديل السلوك.

كما أن للجانب الوجداني في عملية الاتصال أهمية بالغة لما له من قوة مؤثرة منذ أن عرف الاتصال، ومنذ أن أقر علماء النفس بأهمية العنصر الوجداني عند مواقف الانفعال وأهميته في تعميق العلاقة بين الأفراد ، فالعملية الاتصالية لا يمكن أن تكون مؤثرة إلا إذا

---

[1] - السيد عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدلي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2003، ص51.

كان لها عمق وجداني فعلي وواقعي لأنه صمام الأمان الذي يجنب انحراف الاتصال عن بلوغ أهدافه، ولذلك يمكن القول أن كلا من الجانب الوجداني والجانب العقلي في تفاعل مستمر، لأن مشاعر المستقبل تربط دائما بموضوع عقلي معين، حيث يشعر بالغضب مثلا (كمشاعر أي كانفعال وجداني) من أجل موضوع خاص (كجانب عقلي). وعندما يلتقط المرسل إحساس الغضب يستجيب له عاطفيا بالقبول، أو إشعار المستقبل بتفهم حالته. وبذلك نتجنب فقدان الاتصال لقوته المؤثرة على السلوك، مما يؤدي إلى نجاح عملية الاتصال.[1]

- **الاتصال عملية تفاعل بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة بينهما** : إن التفاعل هو تأثير فرد على فرد آخر، ولما كانت التأثيرات بين الأفراد ترتبط بميولاتهم واتجاهاتهم، فإن الأفراد عادة يؤثرون في بعضهم البعض نتيجة تفكيرهم، أي تأثير عقل في عقل آخر.[2]

والاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين تحقق المشاركة في الخبرة بينهما حيث أنه بواسطته يمكن تعديل الأفكار الخاطئة وتبديلها بأفكار سليمة، ذلك عن طريق القوة المؤثرة القادرة على الإقناع. ولذلك يمكن القول أن التفاعل الذي يبنى عليه يهدف في حقيقته للتأثير في قوة الفكرة التي احتضنها الطرف الذي نسعى للتأثير عليه، ومن هذا يتبين أن مدلول التفاعل في الاتصال هو قدرة المرسل على التأثير في تفكير المستقبل واتجاهاته، وهذا ما نسميه المثير والاستجابة، أي حدوث فعل من المرسل ورد فعل من المرسل إليه. وبهذا تتحقق المشاركة بين طرفي العملية الاتصالية.

2-1 خصائص العلمية الاتصالية (الاتصال):

تتميز العملية الاتصالية بالعديد من الخصائص، يمكن إدراجها فيما يلي:

أ- **انتشار الاتصال عبر الزمان والمكان** : يمضي الإنسان متحدّثا ومتحدثا إليه ومستمعا ومستجيبا للعديد من الرموز، لهذا يوجد اتصال في كل مكان وكل لحظة ولا غنى عنه، من هنا يعبر الاتصال عن الأوضاع القائمة والبيئة المحيطة والثقافة المميزة لشعب معين أو

---

[1] - خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 13و14.

[2] - المرجع نفسه ، ص 15.



المناخ الثقافي الذي يعبر عن حقيقة المجتمع وأوضاعه.[1]

ب- الاشتراك والمشاركة في المعنى: إن الاتصال بوجه عام هو نشاط له هدف ومعنى، وهو فعل يبادر به ويسعى فيه نحو تمييز المنبهات وتنظيمها ، بحيث يتمكن من توجيه ذاته في بيئته وإشباع حاجاته المتغيرة، فقيام الإنسان بالاتصال هو عملية تحويل للمنبه الخارجي من حالة مادة أولية أو خام إلى معلومات ذات معنى وهدف.[2] لذا يمكن القول أن هذا الفعل الذي يتمثل في إيجاد المعنى يقوم بوظيفة التقليل من غموض هذا العالم.

جـ- الاتصال يشكل نظاما متكاملا: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل، مستلم، رسائل، قناة وتغذية مرتدة، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يفقد التأثير المطلوب.

د - الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي: لا يمكن لشخص ما أن يتراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فهو يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان تلك العملية الاتصالية التي قام بها، ولكن لا يمكنه مسحه أو الظن بأنه لم يحدث. فإذا ما تفادى أحدنا اتصالا من جانب أصدقائه مع رغبتهم فيه، فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.[3]

هـ- الاتصال قد يكون قصديا وقد لا يكون: ويتمثل هذا في أربع حالات :

- قد يرسل شخص رسالة إلى آخر عن قصد ويستقبلها الآخر عن قصد، وبالتالي فالاتصال هنا قصدي.
- وقد يرسل الشخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين ، وفي هذه الحالة يكون الاتصال غير قصدي.
- وقد يرسل شخص رسالة عن قصد لشخص آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها.

---

[1] - شبكة الانترنت، عنوان الموقع : *www.moqatel.com* ، تاريخ الإطلاع : 2008/06/21، التوقيت : 15:35.

[2] - المرجع نفسه.

3- أحمد بن سيف الدين التركستاني، مدخل إلى الاتصال الإنساني، مركز تطوير التعليم الجامعي لجامعة الملك عبد العزيز، *www.ctld.net*، تاريخ الإطلاع:2009/03/30، التوقيت: 16:45.



- وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا، لونها، مظهرنا العام وملامحنا.[1]

1- 3 أشكال الاتصال (قنوات الاتصال):

يوجد أكثر من شكل للعملية الاتصالية ، ويتم اختيار أحد هذه الأشكال وفق اعتبارات من بينها طبيعة المستقبل وطبيعة الموقف، فهناك الاتصال الكتابي وهنالك الاتصال اللفظي (الشفوي) وهناك أيضا الاتصال غير اللفظي أو ما يعرف بالاتصال الصامت. وسنتناول كل شكل فيما يلي:

1-3-1 الاتصال الكتابي: يعتبر الاتصال كتابيا إذا كانت الرسالة قد دونت بالرموز الأبجدية أو الرياضية عند نقلها من المرسل إلى المستلم، ومن أمثلة ذلك نذكر تبادل الرسائل المكتوبة أو تقديم التقارير أو القرارات الإدارية المكتوبة، فكل هذه الوسائل يجب أن تكون مدونة " حتى يتمكن المستقبل من تلقيها وفهمها بعد دراستها بإمعان وتفكر، ثم يقوم بحفظها ضمن الملفات ليتسنى الرجوع إليها عند الحاجة، قصد توصيلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم".[2]

وللاتصال الكتابي جملة من الميزات فضلا عن بعض العيوب والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الميزات :**

  - يمكن حفظ المعلومات كسجلات رسمية أو مراجع يمكن الاهتداء إليها مستقبلا.
  - يعتبر الاتصال الكتابي أقل عرضة للتحريف والتشويه، ويتناسب والمعلومات المعقدة.
  - يتصف بالدقة في التعبير مقارنة بالاتصال الشفوي.

---

[1] - المرجع نفسه.

[2] - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، سنة 2002، ص47.

- **العيــــوب :**
  - لا يسعف الظروف الإنسانية التي تقتضي السرعة في إبلاغ المعلومة.
  - بسبب كبر حجم المؤسسات الحديثة وميل الفرد فيها إلى حماية نفسه مــن ملامة رؤسائه، فانه يعمد إلى حفظ أكوام وأكداس من الوثائق المكتوبة مما يؤدي إلى نفقات كبيرة في التخزين.[1]

1-3-2 الاتصــــال الشفوي: إذا نقلت الرسالـــة في عملية الاتصال عن طريق الهواء بواسطة الكلمة المنطوقـــة ودون أن تدون فإن هذا الاتصال يعتبر اتصالا شـــفويا، ويـــتم هـــذا الاتصال بعدة طرق كالحديث المباشر بين شخصين أو الأوامر الفرديـــة في العمـــل، أو عقـــد الاجتماعات أو إجراء المكالمات الهاتفيـــة وغيرها من الطرق.

ويتميز هذا الأسلـــوب عن الأسلوب الكتابي بعدة ميزات أهمها:

- أنه أكثر سهولـــة ويسرا وأكثر إقناعا للمرسل إليـــه.
- يكثر استخدام الاتصال الشفـــوي في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفـــسـير، أيـــن يمكن الإجابـــة عن التساؤلات المطروحـــة في الحال، أي أنه " يمكن المستقبل من استيضاح عن النقاط الغامضـــة وتمكن المرسل من التأكد من فهـــم وإدراك رسالتـــــه مـــن طـــرف المستقبل".[2]

وبالمقابل لا يخلـــو الاتصـــال الشفـــوي من بعض العيـــوب منها :

- إمكانية تعرض المعلومة المراد نقلهـــا أو تبادلها للتحريف بسبب سوء الفهم مثلا، أو التأتأة وغير ذلك من الأسباب.
- إمكانية عدم الاستجابة بسبب عدم فهم الرسالـــة، إذا كان اللفظ ذاته يخـــضع إلـــى التعـــدد والتنوع، " فهناك اللفظ ذو المعنى الضمني واللفظ بالمعنى الصريـــح. وفهـــم معاني اللفـــظ يتوقف على قدرة المستقبل على فهم دلالات الرموز ومعانيها كما يقصدها المرســـل".[3]

---

[1] - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص235.
[2] - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص47.
[3] - لوكيـــا الهاشمي، مرجع سابق، ص222.

2. نظريات الاتصال:

2-1 نظريـــات التأثير المباشـــر:

- جاء بهذه النظرية **هارولد لازويل**. حيث يرى أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمعا جماهيريا من مجموعة من الأشخاص المنعزلين (تأثر بفكر **فرويد**). ووسائل الإعلام تمثل فيه مصادر قوية للتأثير والناس يقبلونها ويفهمونها بشكل متماثل، فكل شخص يتلقى المعلومات بشكل فردي، ويستجيب بشكل فردي.

" لكنها لم تكن نظرية واقعية بسبب التبسيط الشديد، وافتراض أن للإعلام تأثيرات عنيفة ومفاجئة. وتكمن أهميتها في أنها كانت بداية بحوث تأثير الإعلام"1.

2-2 نظريات التأثير الانتقـــائي:

نظرية الاختلافات الفردية: تقول ببساطة أن الأشخاص المختلفون يستجيبون بشكل مختلف للرسائل الإعلامية وفقًا لاتجاهاتهم، وبنيتهم النفسية، وصفاتهم الموروثة أو المكتسبة. وعليه فإن الرسائل تستقبل وتفسر بشكل انتقائي، وذلك بسبب اختلاف الإدراك الذي يفكر به كل شخص، والذي يرجع إلى اختلاف التنظيم الذي لدى كل شخص من المعتقدات، القيم والاتجاهات... ولأن الإدراك انتقائي فالتذكر والاستجابة انتقائيين. وبالتالي فتأثير الاتصال ليس متماثـــلا.

ب - نظرية الفئات الاجتماعية: وفقـــا لهذه النظرية فالـــناس ينقسمون إلى فـــئات اجتماعيـــة، والسلوك الاتصالي يتشابه داخل كل فئة. ويختلف من فئة لأخـــرى، وموقع الفرد في البناء الاجتماعي يؤثر على استقباله. فالفئة قد تتحدد بناء على: السن، الجنس، الدخل، التعليم، الوظيفة... وتكون أنماط الاستجابة متشابهة داخل كل فئة، لذا فتأثير الاتصال ليس قويا، ولا متماثلا، ولكنه يختلف بتأثير الفئات الاجتماعية.

جـــ - نظرية العلاقات الاجتماعية: يرى رواد هذه النظرية أن جمهور الاتصال ليسوا مجرد أفراد منعزلين، أو أفراد مجتمعين في فئات اجتماعية مختلفة، ولكنهم مرتبطون ببعضهم البعض

---

[1] - الموسوعة الحرة ويكيبيديا، شبكة الانترنت، عنوان الموقع *http://ar.wikipedia.org*، بتاريخ 2008/08/02، الساعة 13:40.

في اتحادات، وعائلات، ونوادٍ... وغير ذلك من العلاقات. فالعلاقات إذن يجب أن توضع في الاعتبار.

" وقد أكدت إحدى الدراسات التي أجريت على انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940 أن المناقشات السياسية كان لها أكبر الأثر على قرارات الناس من التعرض للراديو والصحافة. فالذين يزيد تعرضهم لوسائل الإعلام يمكن أن يؤثروا في الأقل تعرضًا لها.. لكن هذه النظرية بدأت تبعُـــد جدا عن فكرة المجتمع الجماهيري والنظريات الأولى" 1.

2-3 نظريـــــات التأثير غير المباشـــر:

نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج: وفقا لهذه النظريـــة فإن الفرد يتأثـــر باطلاعه على بعض نماذج السلوك التي تعرض عن طريق وسائل الإعلام، حيث أن هذه النماذج تعتبر" مصدرا من مصادر التعلم الاجتماعي، مما يدفعه لتبني هذه النماذج في سلوكه اليومي (الحلم الأمريكي من خلال السينما- فتيات الإعلانات)"2 .

ب- نظريـــة المعنى: قـــد تقدم وسائل الإعـــلام معانٍ جديدة لكلمات اللغة، أو أن تضيف عناصر جديدة للمعاني القديمة. وبما أن اللغة هي وسيلة التواصل الأكثر استعمالا بين الأفراد فإنهـــا تعتبر عاملا حاسما في الإدراك والتفسير والقرارات وبذلك تصبح لوسائل الإعـــلام دورا حاسما في تشكيل السلوك بشكل غير مباشر (الثورة- النكسة).

جــ - نظرية الحاجات والإشباعات: وتقول هذه النظرية أن جزءًا هامًا من الاتصال الذي يقوم به الناس موجه لتحقيق أهداف يحددها الأفراد، وهم يقومون باختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع احتياجاتهم مثلما قال (مارك ليفي) أن هناك خمسة أهداف من استخدام الناس لوسائل الإعلام (مراقبة البيئة- التوجه المعرفي- عدم الرضا- التوجه العاطفي- التسليـــة)3.

2-4 نظريات الاتصال الإقنـــاعي:

أ- **النظريـــة النفسيـــة:** تعتمد على نظرية الاختلافات الفردية أي أنها تعطي أهمية كبيرة للفروقات الموجود بين الأفـــراد، " فالرسالة الفعالة هي التي تتمكن من تحويل البناء النفسي

---

[1] - الموسوعة الحرة ويكيبيديا، شبكة الانترنت، عنوان الموقع http://ar.wikipedia.org، *مرجع سابق*

[2] - المرجع نفسه.

[3] - الموسوعة الحرة ويكيبيديا، شبكة الانترنت، عنوان الموقع http://ar.wikipedia.org، *مرجع سابق.*



للفـــرد بشكل يجعل الاستجابـــة المعلنة متفقة مع موضوع الرسالة" 1.

فالنموذج وفقا لهذه النظريـــة هــو:

الرسالة الإقناعية – تغير أو تنشط العمليات النفسية الكامنة – تحقق السلوك الظاهر المرتبط بالعمليات النفسية.

أمــــا خطواتها:

- وصول الرسالة للشخص
- قبوله لها ليفكر فيها،
- تقييمه للأهداف التي سيحققها من تنفيذه للسلوك،
- اختيـــــار القيام بالسلوك.

ب – النظرية الثقافية الاجتماعية: تأثر أصحاب هذه النظريـــة بنظريات التأثير الانتقائي وبالخصوص نظريتا الفئات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية، حيث أنه وفقا لهذه النظرية، من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناء على المتغيرات النفسية وحدها، لأنهم دوما يتصرفون داخل سياق اجتماعي، ونموذج هذه النظرية هــو:

الرسالة الإقناعية– تحدد أو تعيد تحديد العملية الثقافية– تشكل أو تغير معايير السلوك المتفق عليها داخل الجماعة– تحقق تغير في اتجاه السلوك المعلن.

" كما ترى أنه لابد من مراعاة وجود مجتمعات ذات نظم ثقافية قاسية توجه الفرد وتقدم له بناء كامل للحقيقة، وهناك مجتمعات أخرى على النقيض، تتاح فيها الفرصة أمام الأفراد لتحديد استجاباتهم الخاصة نحو الأفكار الجديدة "2 .

[1] - المرجع نفسه.

[2] - الموسوعة الحرة ويكيبيديا، شبكة الانترنت، عنوان الموقع *http://ar.wikipedia.org*، *مرجع سابق.*



3 عنـــاصر العملية الاتصالية

رغم تعدد واختلاف تعاريف عملية الاتصال, إلا أن معظمها تتفق على خمسة عناصر أساسية. فالبعض من العلماء وضع عناصر العملية الاتصالية في صورة أسئلة، ومن خلال الإجابة عنها يمكن إظهار العناصر الأساسية للاتصال.

فقد وضع "هارولد لازويل" قبل أكثر من ستين عاما قضيته المشهورة في شكل سؤال يصف الاتصال وصفا دقيقا ويحدد عناصره التي تقوم عليها هذه العملية، حيث قال :

" من ؟ يقول ماذا؟ لمن ؟، وكيف ولماذا ؟ "[1]

وإذا حاولنـــــا تحليل هذا السؤال، نجد أننـــا أمام خمسة عناصر للاتصال، ومهما تنوعت عمليات الاتصال وتعددت أساليبها فإنها لا تتم إلا إذا توافرت لها جميع هذه العناصر:

- "من" المرسل
- "ماذا" محتوى الرسالـــة
- "لمن" المستقبل أو المرسل إليه
- "كيف" القنـــــــاة أو الوسيلة
- "لماذا" تحليـــــل الآثار أو النتائج لعملية الاتصال (التغذية الرجعية).

3-1 المرســـــل : *Emetteur*

وهو العنصر الأول لعملية الاتصال والمسؤول عنها، وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يودون أن يؤثروا في الآخرين بشكل معين ليشاركوه أو يشاركوهم في أفكارهم أو اتجاهاتهم أو خبرات معينـــــة.[2]

ويعتبر المرسل هو المسؤول عن إعداد وتوجيه الرسالة التي يحتاجها من يتعامل معه من الأفراد أو الجماعات.

ومن أمثلـــــة ذلك المدرس، الأخصائي الاجتماعي أو الإمام أو غيرهم الذين يعتبرون المصدر الذي يملك المعلومات والحقائق والجديد من الأخبار والتي قد تكون من ابتكـــار

---

[1] - السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص44.

[2] - المرجع نفسه ص45.



المرسل نفســـه، كما يفعل المفكرون والباحثون. وقد تكون هذه الأفكار من ابتكار آخــرين ويقوم المرسل بنقلها إلى المستقبل، شأن ذلك المدرس الذي ينقل للتلاميذ الحقائق العلمية والمعلومات التي توصل إليها العلماء.

ومن أجــل إنجــــاح عملية الاتصال، يتطلب من المرسل توافر بعض الشروط الهامة التي تساعده في ذلك، يمكن إدراجها فيما يلي :

- أن يكون الهدف واضحا لا لبس فيــــه بالنسبة للمرسل
- أن يكون ملمًّا بأنواع قنوات الاتصال المرتبطة بعملـــه
- أن يكون على دراية تامـــة بمصادرها المختلفة وطرق إعدادها واستخدامها
- أن يكون متمكنا من مادة رسالته (المادة العلمية)
- أن يكون على دراية بخصائص من يتعامل معهم أو من يوجه إليهم رسالتـــه (المستقبل)، كالعمر، المستوى الثقافي والاجتماعي أو الحالة النفسية...إلخ
- أن يكون قادرا على إدراك مدى تأثير رسالته على المستقبل.

2-3 الرســـالـــة : *Le message*

وهي الأفكـــار، المفاهيـــم، الإحساسات، الاتجاهـــات، القيـــم أو المبادئ التي يرغب المرسل في إشراك الآخرين فيهـــا أو إكسابهم إياهـــا، وبعبارة أخرى الرسالــــة هي المحتوى أو المضمون الذي يريد المرســـل أن ينقلـــه إلى المستقبـــل.

ففي المجال التعليمي مثـــلا الرسالـــة هي موضوع الدرس وما يتضمنه من معلومات أو حقائق يقدمها المعلم إلى تلاميـــذه، كما أن في المجـــال الوظيفي الرسالة هي مجموعة الأوامر والتعليمات والشكاوي وغيرها التي ترسل من قبل عامل إلى زميلـــه على اختلاف مستوياتهم.[1]

ثـــم أنه هناك شروط ينبغي توافرها في الرسالـــة لتكون عنصرا فعالا في عملية الاتصال والتي يمكن حصرها فيما يـــلي:

- " أن تســــــاير أهداف المجتمع الذي يعيش فيه المرسل أو يعمل به أو ينتمي إليه.
- أن تكون ملائمـــة للوقت المحـــدد لها وللجمهور المقدمة له.

---

[1] - مصطفى عبد السميع محمد وآخرون،الاتصال والوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم، مركز الكتاب للنشر، الطبعة الأولى، سنة2001، القاهرة، ص31.

- أن تكون الرموز المستخدمة واضحـــة المعاني ومألوفــة بالنسبة للجمهور المخاطَب.
- أن تكون خاليـــة من الحشو والمبالغة والتعقيـــد.
- أن تكون قادرة على جذب انتباه المستقبل، أي مثيرة لتفكيره.
- أن تكون مادتهـــا مرتبطـــة ومتسلسلة بطريقة سهلة منطقيـــة"[1].

3-3 الوسيلـــــة أو القنـــاة *Le media*

وهي الطريقــة التي تستخدم في نقل الرسالـــة " الشكل أو اللغة التي يستعملها المرسل ليعبر بها عن رسالتــه التي يرغب في توجيهها إلى المستقبل"[2].

فالأفكـــار أو المهارات لا تنتقل من تلقـــاء نفسها، بل لابد لها من وسيلـــة تعبر عنها، ولقد اعتبـــرها البعض من الكتـــاب أنهـــا الرمز الذي يستخدمه المرسل ليعبر به عن رسالته أو ما يود أن يوجهه من معلومات إلى المرســـل.

وتعدد وسائـــل الاتصال، بحيث قـــد تكون مكتوبة (الكتب، المجـــلات، الجـــرائد...) أو شفوية (كالمحاضرات، الندوات، حلقـــات المناقشـــة، المقابلات...)، وقد تكون وسائل غير لفظية كالصور والرسومات والملصقات أو التعبير عن طريق الإشارات... إلخ.

ولقنـــاة الاتصال (الوسيلـــة) تأثيـــر بالغ على الرسالة لدرجة أنه من الممكن أن تتغير بتغير الوسيلـــة " مما دفع البعض إلى القول بأن الرسالـــة هي الوسيلة "[3]. ومن بين الشروط الواجب توفرها في الوسيلـــة الجيدة ما يلي:

- أن تكون مناسبـــة لقدرات المستقبلين
- أن تكون مشوقـــة أو جذابـــة (زاهية الألوان مثلا) على ألا يكون ذلك على حساب مضمون الرسالـــة.
- أن تكون مناسبة من حيث الحجم والعمق للجمهور المستقبل
- أن تكون اقتصادية في الوقت والجهد والتكلفـــة

[1] - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية ، القاهرة، 1989، ص275.
[2] - السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص49.
[3] - مصطفى عبد السميع محمد وآخرون، مرجع سابق، ص32.



3-4 المستقبل (المرسل اليه) *Le récepteur*

ونعني به الفـرد أو الجماعــة أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته، رغبة منه في إشراكه أو إشراكهم فيما يهتم به من معلومات، أفكـار، وغير ذلك، مثل التلميذ عندما يستمع لدرس أستاذه أو الموظف مع مديره أو المريض مع طبيبه، أو الناس عندما يستمعون إلى برامج الإذاعة أو عند مشاهدة التلفاز.

وإذا كان للمرسل أهمية بالغـة في العملية الاتصالية، كونه المصدر أو العنصر الأول المسؤول عن الاتصـال ـ "خاصة عند تعمقه في دراسـة خصائص من يوجه إليهم رسالته، فإن آثار ذلك ستنعكس على قدرة المرسل أثناء أداء رسالتـه"[1] ـ فإن المستقبل لا يقل أهميـة عن المرسل في إنجاح العمليـة الاتصاليـة. ففي كثير من الأحيان نجد لجوء الشركات التجارية الكبرى إلى علماء النفس والاجتماع والاقتصاد من أجل تحسس أفضل الأساليب للتأثير في العمـلاء.

وحتى يحقق الاتصـال أهدافـه المنشودة يجب أن يتوافـر في المستلم شروط منهـا:

- أن يتحقق في المرسل إليه الاستقرار الجسمي والنفسي.
- أن يكون مستلم الرسالـة إيجابيا، بعيدا عن الكسل والخمول والسلبية.
- أن يشعـر بأهمية الرسالة وقيمة المرسل.
- قدرة المستلم على القراءة والاستماع (تحويل الرموز)، أي اكتسابه مهارات ترميزية.

3-5 التغذيـة المرتـدة (الرجعيـة) *Feed Back*

وهي الإجابة التي يجيب بها المستقبل على الرسالة التي تلقاهـا من المصدر، " أو هي الاستجابة التي تبدو على المستقبل نتيجة لوصول الرسالة التي يرغب المرسل في توصيلها لـه"[2].

ويظهـر الرجع في أنساق حركيـة أو لفظية كأن يقول المستقبل "نعم" أو أن يهز رأسه علامة على الموافقـة أو أن يتغير لون وجهـه تعبيرا عن غضبـه أو خجلـه. وعن طريق الرجع يستطيع المرسل أن يفهم ما إذا كان مستلم الرسالـة قد تلقاهـا أصلا أو لا، وأن يفهـم

---

[1] - مصطفى عبد السميع ، مرجع سابق، ص31.

[2] - خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 22.



الطريقـــة التي استقبلت بها الرسالـــة وهل استوعب محتواها.

ونلاحـــظ أن البعض إن لم نقل الكثير من الكتاب والمفكرين يقصرون عملية الاتصال على أربعة عناصر فقـــط (مرسل ، رسالـــة ، قنـــاة و مستقبل)، ولا يعتبرون التغذية الرجعية عنصرا من عناصر العملية الاتصاليـــة، وذلك ظنا منهم أن الرجع يشكل في حد ذاتـــه رسالة ثانيـــة، لها نفس العناصر الأربعـــة، ويصبح بذلك المستقبل مرسلا والمرسل مستقبـــلا. إلا أن الأغلبيـــة من العلماء وخبراء الاتصال يرون أن الاتصال دون رجع هو عملية ناقصـــة, و يؤكدون على ذلك بأن "الاتصال مضمونه مشاركة في الخبرة, وبدون التغذية الرجعية لا يتسنى للمرسل معرفة موقف المستقبل من الرسالة"[1].

4 – وظائف العلمية الاتصالية وأهدافها:

إن الاتصال كعملية اجتماعية لا يمكن لأي كان الاستغناء عنهـــا، يؤدي عدة وظائف وكذا له عدة أهداف يمكن إدراجهـــا كما يلي:

4-1 وظائف الاتصـــال: يؤدي الاتصال وظائف عديدة منها ما يأتي :

- **التوجيـــه:** ويقصد به عمليـــة تكوين اتجاهات فكريـــة في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحققـــة لأهدافـــه[2].

ويتحقق التوجيـــه في العملية الاتصالية حينما يتجه الاتصـــال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمـــة أو تثبيتها حينما تكون مرغوبا فيهـــا.

- **التثقيـــف** : هو تزويـــد الأفراد أو الجماعات بعناصر معرفيـــة جديدة، والتثقيف بمعناه الواسع المتعارف عليـــه يتناول النواحي العامة التي تعجز الأساليب الأكاديمية المتبعة عن القيام بهـــا.

ويكون الاتصال تثقيفيا حينما يتجه نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهـــم من أجـــل فهم ما يدور حولهم من أحداث[3].

---

[1] ـ السيد عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدلي، مرجع سابق ، ص 50.

[2] ـ خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 32.

[3] ـ السيد عبد الحميد عطية، مرجع سـابق، ص60.

- **الترفيـــه:** بما أن الترفيه قد أصبح نشاطا هاما وضروريا في المجتمع المعاصر بفضل ما يؤديه للأفراد والجماعات، كونـــه يخفف عنهم ولو لوقت محدود في أغلب الأحيان الضغـــوط.

ولم يعـــد الاتصال قاصرا على تسليـــة الجماهير، بل أصبح الاتجاه القـــوي الآن هو استخدام الترفيـــه الموجَّه لزيادة استمتاع الأفراد بمهارة ترفيهيـــة تنمي اتجاهاتهم بما يعود عليهم بالفائدة.[1]

- **التعـــــارف الاجتماعي:** بحيث يتيح الاتصال الفرصـــة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية. ويتحقق ذلك بما تنشره وسائل الاتصال المختلفة من أخبار تزيد من فرص التعارف الاجتماعي بين النـــاس.

4-2 أهـــــداف الاتصـــال:

للاتصـــال أهداف كثيرة يمكن تقسيمها إلى أهداف عامـــة وأخرى خاصـــة، حيث أنه هناك أهداف عامة بالنسبة لكل عمليـــة اتصال أيا كان نوعها أو المجال الذي تتم فيـــه، وهناك أهداف خاصـــة وهي تختلف حسب الظروف والمكان الذي يتم فيـــه هذا الاتصال.

4-2-1 الأهـــــداف العامة للاتصال:

- **أهـــــداف معرفيـــة:** عندما يكون الهدف أساســـا توصيل المعلومات أو الأخبار.
- **أهـــــداف إقناعيـــة:** عندما يكون الهدف تغيير وجهـــة نظر أو إقنـــاع الطرف الآخر بشيء معين غير الذي يعـــرفه.
- **أهـــــداف ترويحيـــة:** تهدف أســـاسا للترويح عن النفس والتخفيف عنهـــا.

إن هذه الأهـــداف الثلاثـــة وإن كانت موجودة بالنسبة لأي عملية اتصالية إلا أنه قد يغلب أحد هذه الأهداف على الآخـــــر.[2]

4-2-2 الأهـــــداف الخاصة للاتصال: وهي أهـــداف تختلف حسب الظروف

[1] - خيري خليل الجميلي، مرجع سابق ، ص33.

[2] - المرجع نفسه، ص34.



والمكان الذي يتم فيه الاتصال، بحيث أن هنالك أهداف خاصـــة بكل مؤسسة تتوقف على نوعية المؤسسة ولذلك سنتناول الأهداف الخاصة بالاتصال داخل المؤسسات ذات الطابع الإداري التي تعتمــد على العنصر البشري بالدرجة الأولى، ويمكن توضيحهـــا فيما يلي:

- **أهداف الاتصال بالنسبة للموظفين:** يهدف الاتصال داخل المؤسسة إلى إعلام العاملين بما يجري داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس بالإيجاب على زيادة أداء العاملين.

كذلك لا شك أن تزويد الموظفين بالقدر الكافي من المعلومات يؤدي إلى التقليل من الشائعات التي تجعلهم يضيعون الوقت في أحاديث لا تقوم على أساس من الصحة.[1]

- **أهداف الاتصال بالنسبة للقيادات الإداريـــة:** يحقق الاتصال الجيد مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الإداري وذلك من خلال المشاركة مع العاملين الذين يقودهم والتأثير فيهم بالصورة الكافيـــة.

فالقيـــادة تمثل القدرة على التأثير في الناس أفرادا أو جماعات، بتوجيه السلوك الفردي أو الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، فالقيادة لا تسير في اتجاه واحد ولكن يجب أن يكون هناك شعور جماعي من جانب الجماعة من خلال علاقـــة وظيفية بينهم وبين القائـــد الذي يحاول قيادتهم، تقتنع فيه الجماعة بوجود مواصفات تؤهله في نظرهـــم لممارسة هذه الوظيفـــة.

والاتصال الجيـــد طريق القائـــد لاتخاذ القرارات الهامة والسليمة القائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.[2]

وأهم ما يحققه الاتصال من أهداف وفوائد بالنسبة للقيادات الإدارية ما يلي:

- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

---

[1] - المرجع نفسه، ص35.

[2] - على أحمد علي وروحية السيد، الاتصالات الإدارية والجماهيرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، سنة1980، ص14.



- o التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.
- o تمكين القائد من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين.

- **أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور:** للجمهور أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات، حيث أنها غالبا ما تكون مؤسساتُ خدماتٍ، لذلك فالمؤسسة يهمها إقامة نظام بالاتصـــال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقـــة الجهـــود التي تبذلهـــا، " ذلك أن المؤسسة يهمها بالدرجة الأولى التعرف على آراء أفراد الجمهور في نشاطهـــا، وكـــذا الاطلاع على شكاوي ومقترحات الجمهور لتحسين خدماتها."[1].

5 – معـوقات العمليـة الاتصاليـة:

لا يتم الاتصال بدون مشاكـــل أو معوقات تعترض سبيل نجاحـــه، فقد تظهر بعض مصادر التشويش أو عدم انتظام تدفق الرسالـــة بالشكل المطلوب، ويمكن ذكـــر بعض العوائق فيما يلي :

- عدم انتباه مستقبل الرسالـــة إلى محتواهـــــا.
- عدم وجود تفاهم دقيق للمقصود من الرسالـــة سواء من طرف المرسل إليه أو المصدر.
- استعمال كلمات في الرسالة لها معاني ودلالات مختلفـــة باختلاف تفكير الأشخاص.
- ضغـــط الوقت على كل من المرسل والمستقبل. بحيث قد يسبب ذلك عدم الدقة في إعداد الرسالـــة وتحديد الهدف من جانب المرســـل، وقد يؤدي من ناحية أخرى إلى عدم تفهم المستقبل لمضمون الرسالـــة تفهما جيـــداً طبقا لما يقصده المرسل.

[1] - خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص37.



6 – الاتصال التنظيمي:

إذا كان من أهم المهام الأساسية للتنظيم الإداري تلك التي تخص تسهيل تدفق المعلومات والبيانات من أجل صنع القرارات الإدارية الرشيدة، فإن الاتصال هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك.

وعليه فإننا سنحاول من خلال هذا العنصر تسليط الضوء على هذا النوع من الاتصالات ودراسة أنواعـــه، أهميته وأهدافـــه.

6-1 مفهـــوم الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال التنظيمي أو الإداري هو تلك العملية التي بواسطتها يتم نقل المعلومات والخبرات وكل ما هو جديد داخل التنظيم الواحد، ويعتبر هذا النوع من الاتصالات " بمثابة الجهاز العصبي الذي يمكن للإدارة أن تحقق من خلالـــه عملية اتخـــذا القرارات." [1]

وللاتصال في المجال التنظيمي أهمية كبرى خاصة وأن اهتمام الإدارة تتمثل أساسا في وصول رسائلها وتعليماتهـــا إلى العاملين بالتنظيم، أضف إلى ذلك نقل مختلف الشكاوي والاقتراحات وغيرها من الرسائل الصاعدة من طرف العاملين تجاه الإدارة.

والاتصال التنظيمي هو " تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بها لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى". [2] وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية من حيث أنهـــا بمثابة المصدر والمورد الأساسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات بالتنظيم، ومراكز تنفيذ المهـــام على حد سواء، فعملية الاتصال التنظيمي تخدم الإدارة في توصيل الأوامر والتعليمات إلى العاملين على اختلاف مستوياهم، هذا فضلا عن دورها في تمكين الإدارة من الوقوف على مشاعـــر واتجاهات الأفـــراد، وبالإضافـــة إلى ذلك تهتم الإدارة بالاتصالات الخارجية التي تتم مع الجهات والمؤسسات الخارجية كالمستهلكين والموردين...إلخ

---

[1] - محمد شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، سنة 1982، ص242.

[2] - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 365.



وجدير بالذكر أنه لا يمكن حصر وسائل الاتصالات التنظيمية والإدارية كون أنه لا حدود للابتكـــار في تصميم هذه الوسائل، ذلك أن العقل البشري يمكن أن يبتكر ويخترع أساليب جديدة تخدم أغراض وأهداف الإدارة، كاستخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة.

6-2 أنـــواع الاتصالات التنظيميـــة:

ينقسم الاتصال التنظيمي أو الإداري إلى اتصال تنظيمي رسمي و اتصال تنظيمي غيـــر رسمي، حيث ينقسم الاتصال التنظيمي الرسمي إلى أربعة اتجاهات تمثل في اتـــصال تنظيمـــي رسمي صاعد، نـــازل، أفقي، واتصـــال متعدد الاتجاهات.

6-2-1 الاتصال التنظيمي الرسمي:

وهو الاتصال الذي يتم بالطرق الرسمية المتفق عليها مسبقا في محيط العمل، أي أنه يقوم أساسا على الهيكل التنظيمي للهيئة أو المنشأة، وهو أيضا " الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي "[1]

فالأفكـــار والآراء والتعليمات والقرارات تنتقل من طرف إلى آخر داخل التنظيم الواحد وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بهـــا الأفـــراد، وذلك حسب تسلسل السلطـــة أو حسب العلاقة الإداريـــة الرسمية بين طرفي العملية الاتصاليـــة، فالتعليمات التي تصدر من إطار معين غالبا ما تأخذ طريقا ما حتى تصل إلى العامل المنفذ، وكذلك الشكوى التـــي يـــسلها موظف عادي إلى المديـــر لا بد لها من مسالك معينة تتبعهـــا.

والاتصالات الرسمية تأخذ أربعـــة اتجاهـــات:

- اتصالات رأسيـــــة هابطة يطلق عليها الاتصال من أعلى إلى أسفل.
- اتصالات رأسيـــــة نازلة يطلق عليها الاتصال من أسفل إلى أعلى.
- اتصالات أفقيـــــة تتم بين وحدات المستوى الإداري الواحـــد.
- اتصالات متعددة الاتجاهـــــات.

[1] - السيد عبد الحميد عطيـة، مرجع سابق، ص 375.

وفيما يلي عــرض مبين لكل اتصال رسمي على حــدا:

أ – الاتصــال التنظيمي النــازل (من أعلى إلى أسفل):

يتمثل هذا الاتصال في نقل المعلومات والمفاهيم بين مستويين مختلفين في الإدارة، بحيث تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل، أي من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيـذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما، ويتم ذلك في شكل أوامــــر وتعليمــات وتوجيهات وقرارات.

وقــد حدد **كاتـــز** و **كـــان** (*Katz & Kahn*)[1] أغراض الاتصالات الهابطة فيما يلي:

- توفيــر التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن.
- توفير المعلومات اللازمة عن المهمـــة.
- توفير المعلومات عن التطبيقــات والإجراءات التنظيمية.
- إمــداد المرؤوسين بالتغذيــة الرجعيــة عن آداءاتهــم.
- تقديــم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.

والمعلومات التي تنساب من أعلى إلى أسفل غالبا ما تكون عرضــة للتحريف وسوء الفهــم، كما يشير إلى ذلك **نيوبورت وأخرون** (*Newport*) ، ولهذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات والحصول على ردود فعل معينـــة على شكل تغذية عكسيـــة للتأكد من وصول هذه التعليمات وفهمهـــا بشكل صحيح[2].

ب – الاتصــال التنظيمي الصـــاعد (من أسفل إلى أعلى):

ويتجلى هذا النوع من الاتصال في منطق الاتصال من العمال إلـــى الإدارة، ليـستهدف عملية الأخــذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمـــال.[3] فهي الاتصالات التي تصدر عـــن فئة العمال والمنفذين المتواجدين بأدنى السلم الإداري في اتجاه المسؤولين والأطر داخل التنظـيم، وتحتوي هذه الاتصالات الصاعدة عادة على انشغالات العمال ومــشاكلهم المهنيــة والتطبيقيــة، واقتراحاتهم المختلفة، فهو بالتالي يهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومـــات

---

[1] - بوفلجــة غيـــات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر ، ط2، سنة 2006، ص37.

[2] - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص218.

[3] - المرجع نفسه، ص219.

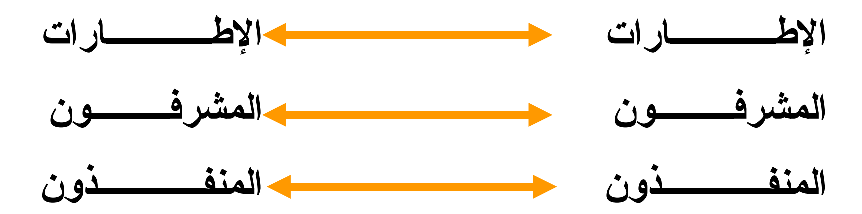


لرؤسائهم، ومنه زيادة دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإداريـــة.

ولقــد أكد كل **برنـــــارد و فوليت** (*Bernard & Follet*) على أهميـــة هذا النـــوع من الاتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيـــادات الإداريـــة العليا قصد اتخاذ القرارات المناسبة.[1]

جــ – الاتصـــال التنظيمي الأفــقي (في نفس المستوى):

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد في المنظمـــة، يكونون في نفس المـــستوى الإداري درجـــة، مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين العاملين كل على حـــــدا، "وهـذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف المصالح والدوائـــر الإداريـــة والإنتاجية"[2].



ويؤكــد **هنري فايـــول** (***Henri Fayol***)، على أهميـــة هذا النوع من الاتـــصال نظـــرا لدوره الفعال في اختصار الوقت شريطة أن يتم ذلك بناءً على سياسة موضوعة وأن يُخطـــــر الرؤساء بالنتائج التي تسفـــــر عنها الاتصالات الأفقيـــة فيما بينهم وبـــين إداراتهـــم والإدارات الأخـــرى.[3]

د – الاتصـــال التنظيمي متعـــدد الاتجاهات:

وهو الذي يكون في صورة معقدة ويمكن تشبيهه بنجمة متشابكة، بحيث تكون الاتصالات فيه مختلفـــة الاتجاهات، أي رأسيـــة، أفقيـــة ومائلـــة، وهي الطريقـــة الأكثر نجاعة وفعاليـــة في مواجهـــة تعقـــد التنظيم الحديث، " وبذلك تعمل وتساهم في إيصال مجموعة متـــشعبة مـــن

[1] - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، نفس الصفحة.
[2] - بوفلجـة غيات، مرجع سابق، ص38.
[3] - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 219.

المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات"[1] .

ويناسب هذا النوع من الاتصالات التنظيمات الصغيرة ذات العلاقات الديمقراطية والتي تقوم على وجود قنوات مقننة ولكن مفتوحة بين مختلف المستويات، إذ أنه هناك حرية مضبوطة لانسياب المعلومات بين الأطراف المختلفة طبقا لمقتضيات العمل.

6-2-2 الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

إذا كان الوجه الأول للاتصال هو الاتصال الرسمي فإن الوجه الثاني هو الاتصال غير الرسمي، الذي يتم بين الزملاء في العمل بعيدا عن القيود والتعقيدات التي يفرضها التنظيم والمسارات التي يرسمها. ويحدث ذلك عندما يدور بين الأفراد أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم، وغير ذلك من الأخبار والمعلومات.

" وتشتمل طرق الاتصال غير الرسمي على شبكة لا نهاية لها من الاتصالات الشخصية التي تحدث أثناء العمل وخارجه طوال اليوم".[2]

فقد يتم هذا الاتصال في مواقع العمل أو على السلم أو في المصاعد أو في المطاعم أو حتى في المكاتب أو غير ذلك من الأماكن التابعة للتنظيم.

وعادة ما يزيد اعتماد العاملين على الاتصال غير الرسمي في حالة ما إذا كان الاتصال الرسمي لا يشبع حاجاتهم من المعلومات الصحيحة " إلا أنه جدير بالذكر أن الاتصال غير الرسمي إذا زود بأكبر قدر من المعلومات وأقل قدر من الإشاعات، فإنه يساعد الاتصال الرسمي في نشر روح التفاهم والتعاون بين العاملين، كما يعمل على رفع روحهم المعنوية، وعلى زيادة شعورهم بالانتماء للتنظيم الذي يعملون فيه".[3]

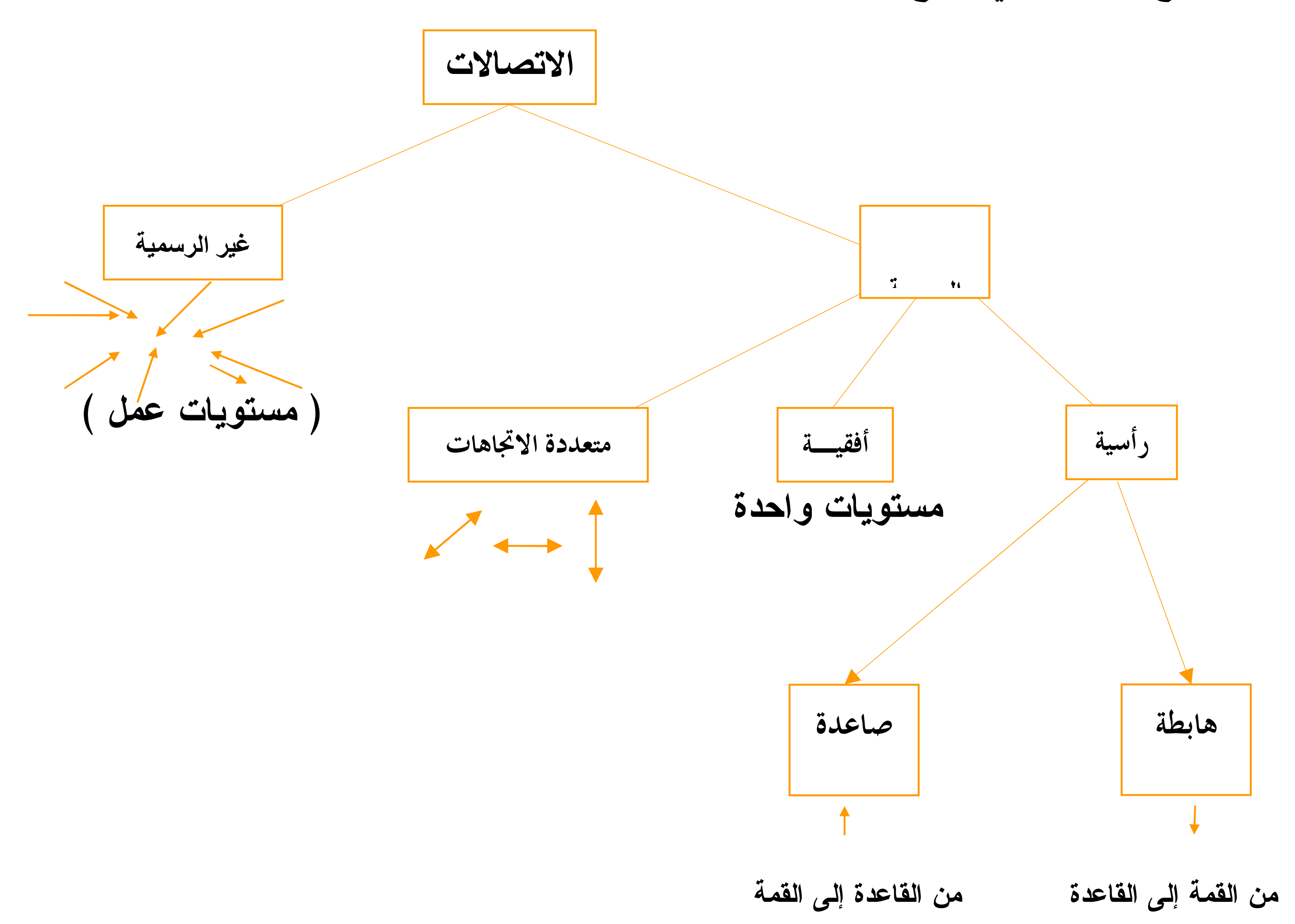
[1] - بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص39.

[2] - خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 193.

[3] – [3] - خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، نفس الصفحة.



يوضح الشكل التالي أنواع الاتصالات التنظيمية :



شكـــل رقـــم (01): أنـــواع الاتصـــال التنظيمي*

* المصدر : البـــاحث.

3.6 أهميـــة الاتصـــال التنظيمي وأهدافـــه

إن الاتصال التنظيمي يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعيـــة داخـــل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى, فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإداريـــة الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيـــه ورقابـــة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظـــيم وإمكانياتـــه ومشاكله، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ولاشـــك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بـــشكل مطلـــق على ما يتوفر من معلومات.

ويلعب الاتصال التنظيـــمي دورا رئيسيا في سيطرة المنظمة وتحكمـــها في صنع القرار،

خاصة لدى المديرين وذلك لما يقومون به من أعمال تنظيمية وإدارية " وقد أكـدت دراسـات **(كـانت 1977)** و **(كـلاوس و باس 1982)**، أن عمل المديـر هـو الاتـصال، فالتفاعـل المباشر مع العاملين والزملاء المديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نـسبة الوقت المخصصة لنشاط المديـر في التنظيـم".[1]

إذن فإننـا نستطيع القول أن الاتصال التنظيمي نشاط توجيهي، إذ يمكّن القائم بـالإدارة من الاتصال بالعمال لإدارة وتسيير نشاطاتهم، كما أنه إطار تنظيمي لبلورة الأفكار، ووسيلـة لإقناع العمال، كما يساهم في الإبداع؛ فهو إذن نشاط تحفيزي. ولكون الاتصال يسري في كامل الهياكل التنظيمية، ويساهم في حل مشاكل العلاقات الإنسانية والعملية؛ فهو إذن نشاط تنظيمي لا يمكن الاستغنـاء عنه.

كما أنـه للاتصال التنظيمي عدة أهداف يمكن تلخيصهـا فيما يلي:

- إطلاع المرؤوسين على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقهـا، وبـالبرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافـة إلى المسؤوليات الموكلة للمـوظفين والصلاحيات الممنوحة لهـم في سبيل تحقيقهـا.[2]
- إطلاع المرؤوسين على التعليمات المتعلقـة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خـطط التنفيـذ.
- التعرف على مدى تنفيـذ الأعمال والمعوقـات التي تواجههـا، ومواقف المرؤوسين من المشكلات وكذا سبل علاجهـا.
- تسهيـل عمليات اتخـاذ القرارات في المستويين الإشرافي والتنفيذي.
- منح الفرصـة إلى كافـة أفـراد التنظيم للمشاركـة في العملية الإدارية.

4-6 شبكـات الاتصال التنظيمي

قام الكثير من الباحثين في علوم الاتصال بدراسات تجريبية و رياضية للشبكات، التي تنشأ عن عمليات الاتصال التنظيمي بين أفراد المؤسسة، فظهرت بذلك عدة شبكات للاتصال

[1] - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 226.
[2] - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص40.



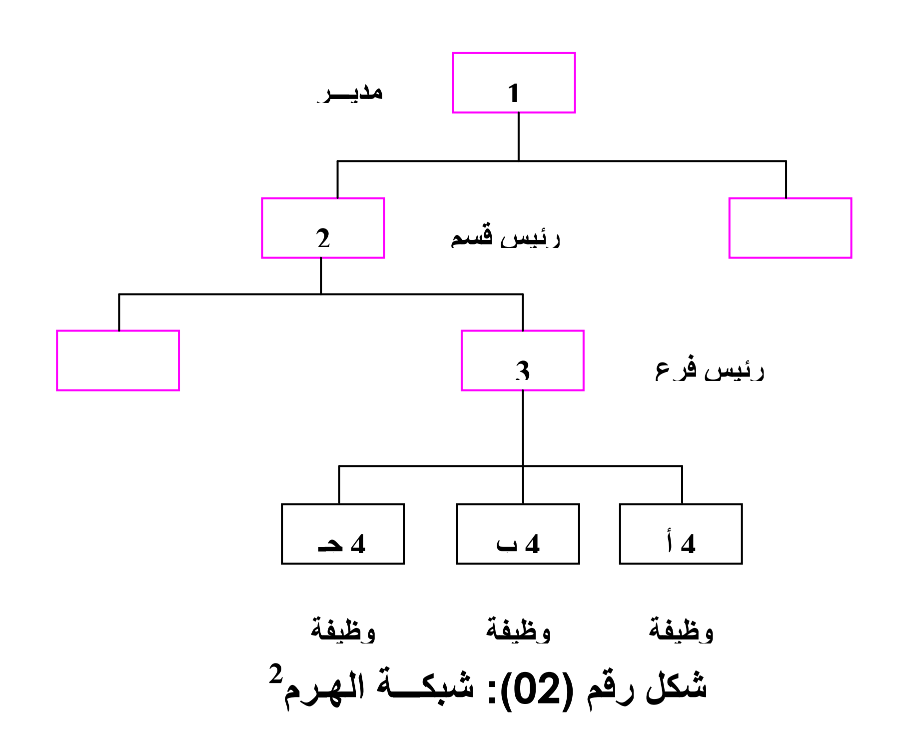
التنظيمي تختلف باختلاف الكيفية التي تتم بهـــا العلمية الاتصالية.

تنقسم شبكات الاتصال التنظيمي إلى الفئتين الكبيرتين التاليتين، وتحت كل فئة تندرج أنواع من الشبكـــات:

6-4-1 الشبكات العمودية : تأخـــذ الشكلين التاليين:

أ-شبكـــة الهـــرم: وهي الشبكة التقليدية التنظيمية، التي تميز التنظيم المستقر، وهنا تسري المعلومات تبعا لخطوط السلطة، أي أنها تنتقل من طرف إلى آخر داخل التنظيم الواحد وتتبع في ذلك الهيكل التنظيمي للإدارة التي يعمل بهـــا الأفراد،(إدارة عليا، مشرفين، منفذين).

تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ، وقد تتحول الاتصالات إلى عملية شكلية يتخذ فيها التقيد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية، وحين يتقادم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرية تتجاوز هـــذه الشبكة الهرميـــة.[1] ويبين الشكل البيانـــي التالي هذا النوع من الشبكات :



شكل رقم (02): شبكـــة الهـــرم[2]

---

[1] - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة لجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، سنة 1990، ص133.

[2] - المرجع نفسه، ص 133.

تسير الاتصالات هنا رسميـــا من 4(أ أو ب أو ج) إلى 3 ثم إلى 2 ومنها إلى 1. وتتخذ الاتصالات الهابطة نفس الخط وإنما بترتيب معكوس.

ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية، ومنع التضارب والفوضى في الاتصال، وضمان الرقابة، فكل طرف يعرف بدقة اتجاهات الاتصال الصاعد والهابط الممكنة بالنسبة لموقعه، ويعرف إلى أين يتوجه.

ب- شبكـــة الـــدولاب:

من أهم خصائص هذه الشبكـــة المركزية الإداريـــة الكاملـــة، فالرئيس هو المصدر الوحيد للقرار، وبالتالي فإن جميع مراكز المعلومات ترتبط بـــه مباشرة، وكل الاتصالات تمر عبره، وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ، وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشـــرة.

تؤدي هذه الشبكة إلى بروز نوع من العزلة بين العاملين، و لهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معـــا :

- تنشأ ظاهريا علاقات عداء وصراع ، شك وحذر واتهام متبادل بين العاملين، مع محاولة للتقرب بشكل فـــردي من الرئيس والتصارع على الحظوة لديه، مع ما يولـــده الفشل في ذلك من مشاعر إحباط وحقد وميول انتقامية، في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع الرئيس مباشرة وكل طرف يسعى إلى أن يجمّل وضعه لدى الرئيس على حساب الأطراف الأخرى.[1]
- قد يصاحب ذلك نشأة شبكة علاقات سرية، تكسر الحواجز الرسمية التي وضعها الرئيس بين العاملين من خلال ربطهم به مباشرة، هذه الاتصالات السرية تأخذ شكلا أفقيا، أو شكل تحالفات في معسكرات متصارعة.[2]

أمـــا عيـــوب هذه الشبكة فنبـــرزها في:

- عدم الاستمرارية في غياب الرئيس كونه المرجع الوحيد لكل القـــــرارات.
- بسبب شدة الرقابـــة التي تمارس من طرف المدير فستظهر حالات عدم التماسك بين

---

[1] - المرجع نفسه، ص 134.

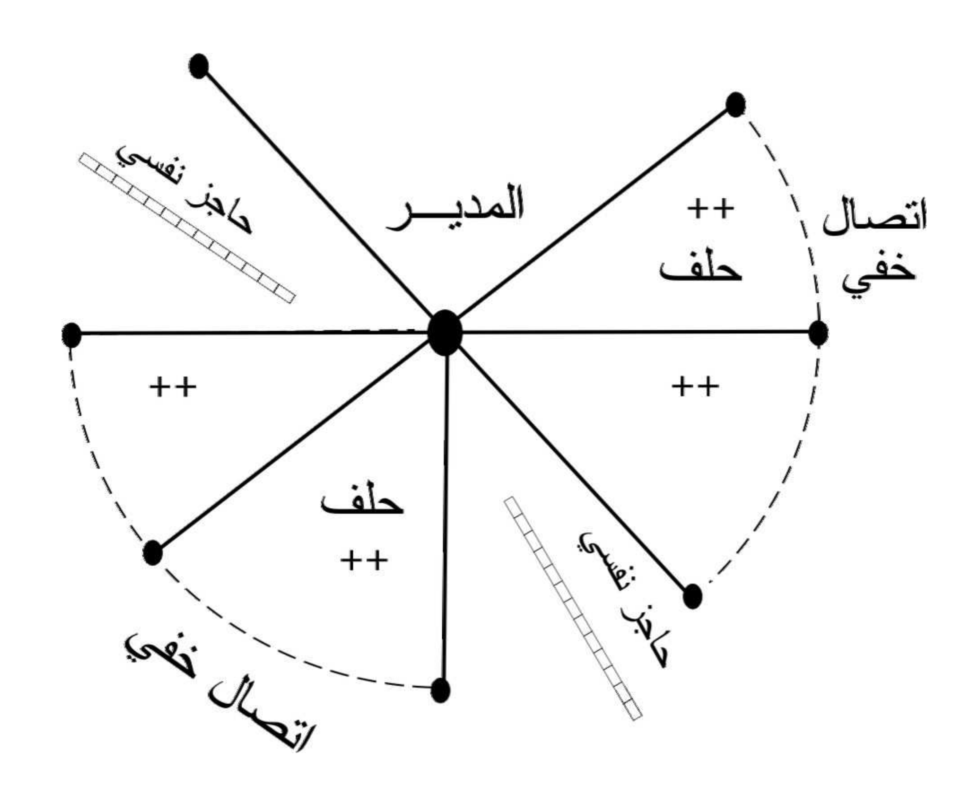
[2] - المرجع نفسه، ص 135.



العاملين مما يؤدي إلى انخفاض الأداء عند فقدان الرقابـــة والإشراف من قبل الرئيس.

– هذه الشبكة لا يمكن أن تكون فعالة أو حتى ممكنة إلا في مؤسسات ذات وظائف محدودة العدد، بمكن أن يحتويها نطـــاق إشراف واحـــــد.

و يوضح الشكل البيانـــي التالي هذه الشبكة :



شكل رقم (03) : شبكـــــــة الدولاب[1]

المصدر: مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت، ط1، 1990، ص 135

6-4-2 الشبكـــــات الأفقيـــــة:

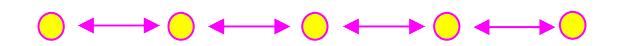
أشهرها وأكثرها شيوعا، شبكتان همـــا:

أ – **شبكـــة السلسلة:** تتم الاتصالات في هذه الشبكة وفقـــا لأهواء مختلف الأطراف أي أنه ليس هناك نظام واحد ومحدد للاتصالات وسير المعلومات، فهي تتميز بحالات من الفوضى. فقـــد تتكتـــل بعض الأطراف فيما بينها في وحدات مغلقة على الخارج وقـــد تقوم علاقـــة

[1] - المرجع نفسه، ص135

صراع أو تعاون بين أكثر من تكتل، بينما تظل بعض العناصر الهامشية معزولة. ونعني بذلك الشخصين اللذين يكونان في طرفي السلسلة أين لا يستطيعا الاتصال إلا مع شخص واحد لكل منهما، أمّـــا المدير في هذه الوضعية فيجد نفسه في حالة ضــياع، تماما كبقية المرؤوسين، "فبما أن الاتصالات اعتباطية، فإنّ قدرا كبيرا من الغموض والتضارب ينشأ عنها، و قد تصدر القرارات في موضوع محدد من أكثر من مركز والمعلومات كذلك".[1]

ويبين الشكـــل التالي نموذج شبكة السلسلـــة:



شكل رقم (4): شبكة السلسلـــــــة.[2]

المصدر: مصطفى حجازي : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت، ط1، 1990، ص 1

ب – شبكـــة النجمـــة:

وتعتبر الشبكة المثالية كون أن المشاركين يتمتعون بحصص متساوية في الاتصال فيما بيـــنهم، ولأن المعلومات متوفرة لأي منهم. بحيث يمكن القول أنها " تلك الشبكة التي تميز العلاقات الديمقراطية. فقنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية. كل المراكز عندها إمكانية الإطلاع على البيانات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخـــــرى".[3]

في هذه الحالـــة، يشعر الإنسان بالانتماء إلى المؤسسة، كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة. وقد ينتج عن هذه الوضعية بعض الهدر في الوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات، كما قد تنتج عنها بعض الضوضاء. و لكن النتيجة تكون دوما على شكل طبيعي إذا غاب الرئيس، أو شغرت بعض المواقع. يكون المدير في هذه الحالة

---

[1] - المرجع نفسه، ص 136 .

[2] - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص238.

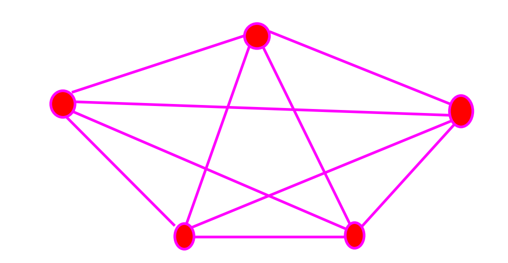
[3] - مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 137.



ديمقراطيـــا بالضرورة، وهو تمثيل صورة المدير المنتمي الذي يتيح الفرصة أمام مرءوسيه للتقـــدم الوظيفي.

يصعب تطبيق هذه الشبكة إلا في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبرت الأعداد عن حد معين فيصبح من العسير، إن لم يكن مستحيلا التمسك بها.

ويبين الشكل البيانـــي التالـــي شبكـــة النجمـــة :



شكل رقم (5) : شبكة النجمـــــــة

عمليا، فإن المزج بين شبكة **الهرم** وشبكة **النجمة** هو أفضل صيغة اتصال تنظيمي في مؤسسة كبيرة، وعندما تصبح شبكة الهرم حتمية لضمان استقرار التنظيم والإشراف والرقابة حين تكون المؤسسة كبيرة، يمكن تجاوز عيوب هذه الشبكة بجعل الاتصالات تتم بناء لشبكة النجمة على كل مستوى من المستويات الوظيفيـــة، كما أن إقامة شبكة اتصالات من نوع النجمة بين المستويات الرئيسية أفقيـــا، وبين الصف الأول والثاني لأغراض تنسيق الأعمـــال.

6 – 5 معوقات الاتصالات التنظيميـــة:

هنـــاك جملة من الحواجز والعوائق التي قد تحـــد من فاعليـــة عمليـــة الاتصال داخل التنظيم، ونذكـــر منهـــا:

– **معوقـــات بيئية:** تـــتعلق خاصة بكل ما يحيط بالمؤسسة التي تواجه أخطارا وتغيرات، فأي تنظيم محكوم عليه بالتعامل مع محيطه الخارجي، والسعي للاستفادة من إيجابياتـــه وتفـــادي سلبياته.

يتأثر الاتصال التنظيمي ببعض هذه المعوقات التي غالبا ما يكون التحكم فيها فوق قدرات

التنظيم أو المؤسسة. ولأنها غالبا ما تكون ذات طبيعة خارجية، فإنها تشمل جميع المشاكل المتصلة بالاقتصاد القومي، وأيضا المناخ الاجتماعي والسياسي السائد في الدولة.[1]

وعلينا أن نلاحظ أنها تختلف عن المشاكل والمعوقات الأخرى في أنها خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، وإن كانت ذات تأثير جوهري على سياسات واتجاهات جميع المنظمات.

- **معوقـــات شخصيـــــة:** وهي التي تتعلق بطرفي العملية الاتصاليــة داخل التنظيم إما المرســل أو المستقبل أو كليهما معــا، وتتلخص هذه المعوقات فيما يلي:

- **الإدراك المشوش لمحتويات الرسالة من جانب مستلمها:** وذلك لأسباب كثيرة كتأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليـــه على إدراكه لمحتويات الرسالـــة، وكذا عـــدم تناسب المثيرات التي تحتويهـــا الرسالـــة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه. كذلك " صعوبـــة تفهم الرسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليـــه" [2].
- **عدم الثقــــة في المرسل (مصدر الرسالـــة):** يقاس مدى نجاح العملية الاتصاليـــة أيضا بمدى الثقة التي يوليها المستقبل للرسالة إلى المرسل ومدى تقييمه لشخصيته واتجاهاتـــــه.
- **السلـــوك الدفــــاعي:** و غالبا ما تحدث هذه الحالة للأفراد ممن يتمتعون إما بدرجة عالية من الشعور بالاحترام أو بدرجة منخفضة جدا من الشعور بالاحترام, وذلك " عندما يكون لديه إدراك أو توقع مسبق بالتهديـــد"[3].

وظهـــور هذه الحالـــة تمنع المستقبل من التركيز على الرسالة الواردة إليـــه، خاصة عندما تحتوي الرسالـــة على تعليقات ترتبط بتقييم المستقبل مما يزيد من درجـــة سلوكه الدفاعي، أو عند إدراك المستقبل لعدم اهتمام المرسل بشؤونه الشخصية وتقدمه في العمل.

[1] - علي الشريف، اتخــاذ القرارات في المؤسسة، مكتبة الاسكندرية، مصر، طبعة دون سنة، ص75.

[2] - محمد شهيب، مرجع سابق، ص249.

[3] - المرجع نفسه، ص249.

▪ **الترجمـــــة الخاطئة لمحتويات الرسالـــة:** يمكن أن يعوق عملية الاتصال الترجمة غير الصحيحة لمحتويات الرسالة، بحيث قد يرجع ذلك إلى الغموض في الكلمات، أو نطاق الخبرة السابقة لكل من المرسل والمرسل إليـــه، وعليه وجب مراعاة النقطة الهامة التي تتعلق بخاصية الاشتراك بين أطراف العملية الاتصاليـــة، بحيث كلما ازدادت درجة هذه الخاصية كلما كان ذلك عاملا مؤيدا لتدعيم ونجاح عملية الاتصال.

▪**نقص درجة الانسجام لدى أطراف الاتصال:** وذلك عند افتقار أطراف الاتصال للتوازن الداخلي (الاستقرار الداخلي)، أو بوجود فروق بين الخبرات الخاصة بالفرد وبين كل من وعيه ونواياه، كذلك " كثيرا ما يحدث أن تتم عملية الاتصال من جانب الأفراد بطريقة فيها الكثير من المبالغـــة وهذا يشير إلى وجود نوع من التناقض بين ما نريد أن نتصل من أجله وما يتم فعـــلا من اتصالات" [1].

ولا شك أنه ستزداد فعالية الاتصال والفهم المتبادل حينما يصبح طرفيه في حالة تطابق بين ما يريدون أن ينقلوه للآخرين وبين مستوى وعيهم بمحتوى الرسالـــة وبين حقيقة الخبرات السابقـــة لهم.

– **معوقـــــات تنظيميــــــة:** يعمل الهيكل التنظيمي لأي منشأة على توضيح العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية، ففي حالـــة وجـــود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده بتاتـــا يؤدي إلى ظهور عوائق كبيرة في عمليـــة الاتصال، وأهم هذه المعوقات مـــا يلي:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعـــدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة مما قد يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
- عـــدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصالات، يؤدي إلى الكثير من التشويه من معلومات وبالتالي عدم كفاءة عملية الاتصال.

[1] - المرجع نفسه، ص252.

- التخصص يصبح عائقا في عملية الاتصال إذا المتخصصون في المشروع جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يجعل عملية الاتصال صعبة وغير مفهومة.[1]
- إمكانية ظهور معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي، كونه أكبر وأخطر مصدر لتشويه المعلومات واضطراب عمليات الاتصال، لطبيعته الخفية وأهدافه التي تخـــدم المصالح والأهواء والتحالفات.

6 – 6 شــروط فعاليــة الاتصـــــال التنظيمي:

تكون الاتصالات فعالـــة في حالة تركهـــا آثـــارا إيجابية عند المستقبل وتقبلها منه وتجاوبها معـــه ولتحقيق ذلك وجب الالـــتزام ببعض الشروط التي يمكن إيجازهـــا فيما يلي:

- توخي الصـــدق والإخـــلاص عند مزاولـــة عملية الاتصـــال.
- مراعـــاة الأمانـــة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقـــد والنقد البناء.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفـــراد دون محابـــاة.[2]
- أن يوضع الاتصال بناءا على أهداف محددة مسبقـــاً وخطة جيّدة.
- أو يوضع في ضوء احتياجات المنظمـــة.
- الاتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والاتصال بالعاملين تحت إمرتهـــم.[3]
- الإصغـــــاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال الجيـــد.

---

[1] - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص241.
[2] - لوكيـــا الهاشمي، مرجع سابق، ص 235.
[3] - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص242.



خلاصـــة الفصل:

إن الاتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للمجتمع، بحيث أنه عملية جوهرية لسائر المخلوقات وبدون الاتصال يعيش الإنسان منعزلا عن غيره من الناس، فهو عملية أساسية لكل نشاط إنساني، وعليــه لا يمكن دراســة سلوك الأفــراد داخل المنظمات الرسمية دون التعرض إلى هذا الموضوع الذي يلعب دورا هاما داخل المنظمة، بحيث يمكن تشبيهــه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان أو بمثابة الجهاز العصبي. والذي يمكن الإدارة من أن تحقق بواسطته عمليــة نقل رسائلها وتعليماتها إلى العاملين بهــا، أو إيجــاد نوع من الصلــة بين مختلف أجزاء المنظمة، هذا فضــلا عن اتصالها بالبيــئة المحيطــة بهــا.

الفصل الثالث
الولاء التنظيمي

تمهيد

1 - مفهوم الولاء التنظيمي

2 - المراحل التاريخية للولاء التنظيمي

3-أهمية الولاء التنظيمي وأثاره

4- نظريات الولاء التنظيمي

5-استراتيجيات الولاء التنظيمي

7- سمات سلوك أصحاب الولاء

8 - العوامل المعيقة للولاء

تمهيـــد

على الرغم من الكتابات و الابحاث المتوفرة في موضوع الولاء التنظيمي في الأدبيات الأجنبية إلا انه يمكن القول أن هناك صعوبة في الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي بين الباحثين، و يمكن رد هذه الصعوبة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي كان و لا يزال موضع اهتمام الباحثين من حقول مختلفة مثل علم النفس و علم الاجتماع وعلم النفس الإداري وكذا السلوك التنظيمي حيث أن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه مما حدى بهم إلى بناء تعريفاتهم الخاصة وبداية سنقوم بذكر مجموعة من التعارف لباحثين عدة بخصوص مفهوم الولاء التنظيمي.

مفهوم الولاء التنظيمي:

لقد عرفت ماري **شيلدون** *(M.Sheldon)* الولاء التنظيمي على انه (اتجاه الفرد نحو المنظمة و الذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها).كدالك يرى كل من ريلي و**تشاتمان** **(reilly et chatman 1990)** أن من الافظل تعرف الولاء التنظيمي على اعتبار انه (يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها وان أساس هدا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه) و تبعا لدالك فإنهم يرون أن ولاء الفرد للمنظمة قائم على ثلاثة أسس من الالتحام هي الخضوع, والتوحد و التدريب أي جعل المنظمة جزءا من ذات الفرد.[1] و قد أكد ماك جريجور(***Mac Gregor***) في فروضه حول العنصر الإنساني في المنظمة والذي سمي بنظرية **ص** ***(théorie y)*** عن السلوك المضبوط الذي هو محور التزام الفرد حيث قال الفرد يمارس التوجيه الذاتي والضبط الذاتي لخدمة الاغراض أو الأهداف التي يكون له ولاء بها مع منظمة معينة'وتميز الولاء عنده بنفس النقاط التي ذكرها بورتر(***Porter***)[2]. إن هذه التعريفات السابقة تخلص إلى القول انه على الرغم من شيوع مصطلح الولاء التنظيمي في الدراسات خاصة منها الأجنبية و تميزه عن عدد من المصطلحات مثل الرضا الوظيفي والدوافع، إلا انه لا يوجد تعريف مشترك بينهم إلا إننا يمكننا أن نعتبر الولاء على انه توجه سيكولوجي.

---

[1] - عبد الرحمان احمد محمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، ط 1، 1998، ص18.

[2] - Paui M.muchinsky; sychologie Applied to work; the dorscy Press. 1983. P307.

2. المراحل التاريخية للولاء التنظيمي:

يتفق معظم العلماء والباحثون على أن هناك مراحل يكوّن فيها الفرد ولاءه اتجاه منظمة ومن هذه المراحل تلك التي سنوضحها كما يلي:

أ- مرحلة التجربة:

أي ما قبل الدخول إلى العمل ، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي، ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.

ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق المن والشعور به والحصول على القبول من التنظيميين وبدل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

ب- مرحلة العمل : وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام (2-4) سنة.

وتظهر خلالها خصائص مميزة بها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

ج- مرحلة الثقة في التنظيم:

وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة لتكون الولاء التنظيمي، تكون قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيا على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل والبدء فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته وما يمزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين، وبصفة مباشر تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم، والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى.

فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطريق الغير رسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة الإيجابية، العلاقات الطيبة.

3- عوامل تنمية الولاء التنظيمي:

هناك عدة عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي حيث يرى **ستيرز** أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة، ورغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تشغل مهاراتهم، وتشبع رغباتهم وتحقق أهدافهم وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتسيير ذلك فإن ولاءهم سيزداد أما إذا فشلت المنظمة في توفير الفرص اللازمة لتحقيق ذلك فإن ولائهم التنظيمي سيتأثر ويضعف دون أدنى شك[1].

من خلال مقولة **ستيرز** يتبين لنا أن كل قائد منظمة عندما تأخذ بعين الاعتبار قدرات ومهارات ورغبات مستخدميه ويسعى إلى رفع روحهم المعنوية كما يعمل على توفير ما يشبع رغباتهم، حينما يبادل العامل منظمته بنفس السلوك ويزداد مستوى ولائه، وانتمائه لها، لأن

[1] - آدم غازي العتيب: مرجع سابق، ص 110

الحاجة المشبعة و لأهداف المحققة تصبح مقترنة بالمنظمة.

- **ثقافة المنظمة القوية:** يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام " الولاء" لمنظمتهم، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بمؤسستهم.

- يرى **سولومو Solommon** أن الولاء التنظيمي (المؤسساتي) بتحقيق وينمو لدى العاملين من خلال ثلاثة (03) أفعال تقوم بها المنظمة وهي:

  - معاملة العملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد
  - منح مزايا مادية وأخرى معنوية
  - إتاحة فرص التطور المهني والوظيفي[1].

في حين يرى كل من **أنجل** Angle (1972)، **وبيري وهرنيبيا، كانط أباطو Kante** ***Abatto,Perry, Herbinia*** " أن الفرد يشعر بالالتصاق والنفسي بالمنظمة، نتيجة ما تقدمه له من مكافئات معينة.."[2]

- **إثراء الوظائف :** ويعني إعطاء واجبات متنوعة للفرد العامل قصد التقليل من الروتين في العمل، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا العامل وزيادة الدافعية في العمل.

- توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أي بين قائد المنظمة والعمال.

- إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولا وتجاوبا مع هذه القرارات، حيث يرى **دايفن** أن المشاركة هي" الاشتراك

[1] ـ فاطمة آل خليفة، عصام سعد الربيعان: قياس إدراك المدراء للولاء والابداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، العلوم الإدارية، الاسكندرية، جامعة الكويت، مجلد 7، عدد1، ص21

[2] ـ مازن فارس رشيد: مرجع سابق، ص 14

الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف"[1]

وما يمكن استخلاصه من مقولة **دايفن** أنه لا بد أن تكون المشاركة فعلية وعقلية أي لا يكتفي وجود العمال بحجتهم (أجسادهم) فحسب، بل لا بد من المشاركة العقلــية، الفكرية الإبداعية، كاقتراح استراتيجيات جديدة والتخطيط لمشاريع مستقبلية كاقتراح استراتيجيات جديدة والتخطيط لمشاريع مستقبلية وبالتالي تكون المشاركة ملموسة وتساهم في خلق روح المنافسة بين العمال وتشجعهم أكثر على الإبداع وحب منظمتهم والسهر على تطويرها.

- ترك الحرية للأعضاء في اختيار الجماعة التي يعملون معها، لأن هناك من يريد العمل مع جماعة تنتمي إلى نفس رقعته الجغرافية في حين هناك من يريد العمل مع جماعة تنتمي إلى نفس أصله لتطابق القيم والعادات والتقاليد مع بعضهم.

- الاستقطاب الجيد والموضوعي للأفراد وهذا يغرس لدى العمال فكرة عدم التمييز والتحايز ويجعلهم يشعرون بأنهم شخص واحد والفرق بينهم يكون في نسبة الإنتاج واستثمار جهودهم.

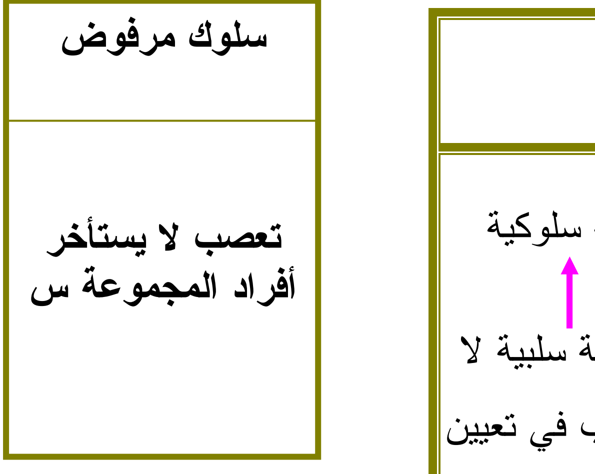
- الابتعاد الكلي عن التحامل ، والتحامل هو شعور سلبي اتجاه الآخرين أي التعجل في الحكم على الآخر، وهو سلوك سلبي ويتبعه مباشرة التعصب.

---

[1] - كيت ديفز، عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف: السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، دار النهضة، القاهرة، 1974، ص 184-185

ولتفادي الخلط بين التحامل والتعصب نوضح الفرق بينهما من خلال النموذج الآتي:





الشكل رقم 06 : الفرق بين التحامل والتعصب

4. العوامل المعيقة للولاء التنظيمي:

بقدر للولاء من أهمية بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إطفائه وإزالته، وحتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل. و توجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمنظمته ومن جملة هذه العوائق نذكر مايلي:

- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن...

- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.

- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.

- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.

- الافتقاد إلى القدوة الصالحة التي تحيط بكافة المهام

- ضياع واضمحلال وظيفة الأحلام، وتبدد شعار "المؤسسة الواحدة = مهنة واحدة مدى الحياة " وذلك راجع لعدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان، والموظف مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أدنى تعويض.

- تجاهل ظروف العامل وعدم الإكتراث بمشاكله وظروفه

- نقص أو قلة المتابعة الصحية والنفسية للعامل

ولتفادي هذه المظاهر التي تعيق ولاء العامل لمنظمته، يجب أن تتوفر بعض الاحتياجات اللازمة ومنها:

❖ رفع المستوى المادي للعامل، وتكريمه في المناسبات العمالية والدينية كعيد الضحى وعيد العمال والدخول المدرسي

❖ توفير جو مناسب لأداء العامل مهامه والإبداع فيها من خلال إتباع سياسة ومنهجية علمية في الإشراف والتسيير الإداري.

❖ خلق علاقات وجو أسري داخل المنظمة وفتح أبواب الاتصال والتحاور بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم.

❖ العناية والمتابعة الصحية والنفسية للعامل داخل وخارج أوقات العمل.

5 أهمية الولاء التنظيمي وأثاره:

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وكثيرا من الأحيان هذه لأخيرة تكون معارضة لقيم وأهداف الفرد وهذا قد تكون نتيجته سلبية إذ قد تؤدي إلى الوقوع في الصراع التنظيمي. وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل، من بينها التغيب و التأخر عن العمل وانخفاض درجات الرضا.

فمن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة في ما يتعلق بالتأثير الايجابي له على مجموع الظواهر السلبية السابقة الذكر من خلال خفض نسبة الآثار التي سوف تخلفها هذه السلوكات.

تندرج هذه الأهمية في عدة نقاط نختصرها فيما يلي:

❖ التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل و منظمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة و التكامل بدلا من التنافر ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو " قوة تطابق الفرد مع منظمته ومدى ارتباطه بها ".

❖ كما تؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء كلما قل معدل دوران العمل " ***مادو ستيرز، بورتر(1979) ، هارتمان(1984) ، ستيرز (1977)، بلاو وبول(1987)*** " كما تشير أيضا بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة التغيب و الحد من مشكلة التأخر عن الدوام و بالمقابل يعزز الأداء الوظيفي "***ماودي، ستيرز، ورثر(1979)، درسون، فوكون مي (1984)***" ، و يعزو

بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصالح اليابانية عكس الأمريكية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي. ***كول(1979)*** اوتش(1981) ***ميكال وأوراس (1981)***[1] .

❖ إن ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموع من الظواهر السلبية وخفض أثارها.

❖ كما أكدت نتائج دراسات أخرى على أهمية الولاء التنظيمي من خلال ارتباطه بمجموعة من المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي و السلوك الاجتماعي والاتجاهات الايجابية نحوى العمل بالإظافة إلى مبادرة و متغير الإبداع .

❖ ينظر بعض العلماء أمثال "***ماتيو, زاجاك"(1990)*** أن أهمية الولاء التنظيمي و أثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنقل العمال وارتفاع الجودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للولاء التنظيمين، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية[2] .

❖ كما نجد أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات وباتلاضافة إلى ما سبق يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا قويا للتنبؤ بفاعلية المنظمة.

❖ وتظهر أهمية الولاء أكثر من خلال تعريف **بورتر** للولاء التنظيمي حيث قال: " عن الفرد عندما يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه منظمة، لديه مايلي:

---

[1] - آدم غازي العتيبي : اثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت" المجلة العربية, مجلد1, نوفمبر (1993 ص110-111)

[2] - فصل صباح الفصلي: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 1، ماي 1997، ص 79

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة
- استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.[1]

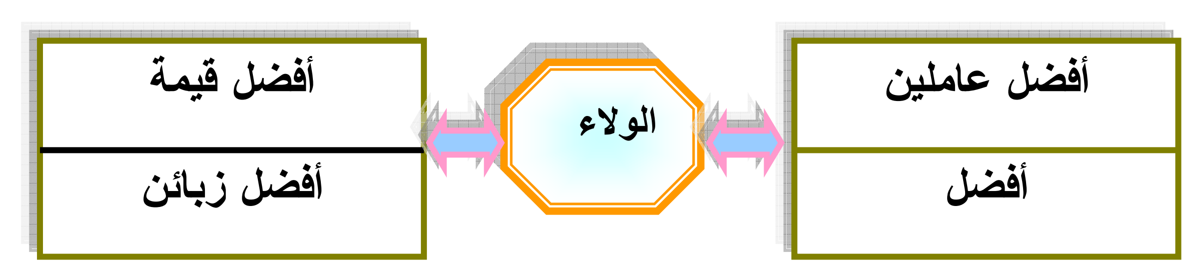
❖ يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.

❖ للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة.

❖ الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.

❖ جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 07: أهمية الولاء التنظيمي



المصدر: ***طارق السويدان ،محمد العيدوني: خماسية الولاء(كيف نحفز ونبني ولاء الموظفين) ، مصدر سابق ص64***

---

[1]- آدم غازي العتيبي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لذل العمالة الكويتية والعمالة العربية في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 1، عدد 1، 1993، ص 110

6. نظريات الولاء التنظيمي:

6-1 – نظرية الاغتراب البيروقراطي:

تعد دراسة الولاء التنظيمي جزء من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في اء التنظيمي جزء من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في العلوم الانسانية ء التنظيمي جزء من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في العلوم الانسانية وذلك منذ القدم، فقد ظهرت جذور الولاء التنظيمي في كتابات **إميل دوركايم** ***EMIL Durkeim*** [illegible] (1947) [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] [illegible] الأخيرة تتصف بالروتين في آداء العمل والقصور في الاهتمام بالجوانب الانسانية والاهتمام بقضايا السلطة المركزية وإضفاء الصيغة [illegible] (1986) [illegible] [illegible] [1] [illegible] [illegible] للولاء التنظيمي كقيمة من سماتها استراتيجية من استراتيجيات التحكم في الموظفين داخل المنظمة.

6-2 – نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية :

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة

---

[1] - طارق السويدان: المرجع نفسه، ص 79

الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف والاستبداد.

وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم، كذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن والقروض للأشخاص، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

لقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية بمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء و التزام وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه.

لم تسلم هذه النظرية من تلك الانتقادات الموجهة إلى المنظمة البيروقراطية حيث يرى المنتقدون أن نموذج المنظمات الخيرية يمثل نموذج البيروقراطية فهو يؤكد على اتباع المركزية واتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد كما يدفع بهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلا من الولاء إلى منظمتهم ككل، لذلك فقد كان الرد على هذه الانتقادات من طرف مؤيدو النظرية الخيرية وذلك بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية لأنها تسهل عملية الانضباط بين الأفراد وبين واجباتهم لأن أي تصرف تم توضيحه بصورة قانونية يقود الأفراد إلى نوع من الاحترام وبالتالي الولاء للمنظمة، لذا فإن عامل الضبط أقل من أن يقوم الموظفين بالاغتراب مقارنة بالاشراف المباشر[1].

[1] - عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: مرجع سابق، ص 32-34 .

6-3 النظرية الثقافية (النموذج الثقافي):

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسات المنظمات وإطارا جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات.

يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمته يعتبر عاملا أخلاقيا ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته[1].

إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الاحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والاجراءات الموجودة في المنظمة، ذلك أن الولاء النابع من الاحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام.

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء ، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة.

[1] ـ عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: المرجع نفسه، ص 42- 43

4-6 النموذج الاستثماري للولاء:

إن تخيل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطي له إطارا قائما على منهج السلوك والاتجاهات والمكافئات والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن نقدم قياسا لمستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات السابقة لـ ***Wallace*** (***1995***) أن الولاء يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافئات.

وقد تمت دراسته بصورة أضيق في علاقته بالولاء الوظيفي والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري الولاء الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافئات والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسيير الرضا الوظيفي كما فعل ***Mowday***(1982) في تفسيره للاتجاهات الملزمة.

إن مكونات النموذج الاستثماري قد بنيت أساسا على أفكار ***Becke*** (1964)، ***Salanikh*** (1977) كما هو الحال في النتهج السلوكي للولاء ، حيث يبدو أن المنهج يقدم إطارا كافيا لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي وأن مفهوم (التبادل) و(الاستثمار) هو مفهوم تفسيري معلل وليس محصورا فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء .[1]

[1] - عبد المالك بن عبد الغني الطجم: قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ لمستوى الالتزام اتنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية ، المجلد 4، عدد1 ، 1996، ص ر107

6-5 نموذج ستيرز 1977:

الشكل رقم 08 :نموذج ستيرز

1 - الخصائص الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الحاجة للانجاز والأقدمية..)

2- خصائص العمل (التحدي في العمل، التغذية الرجعية، فرص الاتصال)

3- خبرات العمل (- تحقيق الانتظارات، اتجاهات نحو المنظمة، الاستقلالية في العمل)

الولاء التنظيمى

النتائج:

1- الرغبة في البقاء
2- وجود الإخلاص في العمل
3- أداء عال في العمل
4- العضوية في المنظمة

<u>المصدر:</u> عبد المالك بن عبد الغني الطجم: قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ لمستوى الالتزام اتنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، مصدر سابق ، ص 110

يوضح هذا الشكل العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتائجه. حيث يرى **ستيرز** أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاثة متغيرات أو خصائص وهي:

- **الخصائص الشخصية:** السن، المستوى التعليمي ..الخ.

- **خصائص العمل:** التحدي في العمل، التغذية الرجعية، فرص الاتصال...

- **خبرات العمل :** تحقيق الانتظارات، اتجاهات نحو المنظمة، الاستقلالية في العمل...الخ

حيث قام **ستيرز** باختبار هاته العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء التنظيمي فكانت النتائج على النحو التالي :

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته **0.55** وقيمة **0.64** بالنسبة لخصائص العمل أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته **0.71** [1]

7ـ أنواع الولاء التنظيمي:

تنازعت أنواع الولاء التنظيمي طائفة من الباحثين والدارسين بأفكار وآراء مختلفة ومتباينة، و هكذا وجدنا هناك مجموعة من التصنيفات حاولت كلها أن تحدد أنواع الولاء التنظيمي، ومن الأنواع الموجودة هنا المستديم، التلاحمي العاطفي، التبادلي، المعياري الرقابي ، الاغترابي... ، وسنحاول التعرف على البعض منها.

7 – 1 الولاء المستديم:

يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظمته، لذا فإن مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها.[2]

---

[1] Paul M. Muchnsky sychologie appliedd to work the dorscy press, 1983,P 308 -

[2] ـ عبد الرحمن أحمد محمد هيجان: مرجع سابق، ص 25 ـ 36

7 – 2 الولاء التلاحمي:

يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي تنميها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تقر بجهود عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن.، النقل ، الضمان الاجتماعي..الخ.

7 – 3 – الولاء العاطفي :

يعتبر الولاء رابطا أو علاقة معنوية بين الموظف ومنظمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف تجاه منظمته، لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظمته لأنه يرى أن هناك توافق بين أهدافه وقيمه وأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها إذ يسعى دوما إلى الالتزام بمبادئ منظمته مهما كلفه ذلك.

7 –4 الولاء الاغترابي:

يمكن أن نلق عليه أيضا الولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظمته، ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك بالولاء السلبي ، لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكات أدائية كالاحتراق النفسي، التغيب، قلة الإنتاج، نقص الكفاءة..

7 –5 الولاء الرقابي:

ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليل لتوجيه سلوكه توجيها صحيحا فهو يسعى دوما إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وبعدما يدرك أنها تساعده في فهم ذاته وتطويرها فإنه يتأثر بها ويزداد ولاؤه وانتماؤه للمنظمة.

7- 6 الولاء المعياري: في هذا النوع من الولاء الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظمته، لكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف، فمثلا العامل الذي لم يتقاضى مرتبه مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

7 -7 الولاء الموقفي :

حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعريف على أهداف وقيم المنظمة ويعملون على التوحيد معها، هذا النوع من الولاء يسمى بالولاء الاتجاهي وهو يشبه الصندوق الأسود حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.

7 -8 الولاء السلوكي:

حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرت الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمنظمته ولوصف هذه الخبرات تحدث "**بيكر**" ***(1964)*** كما اسماه "بنظرية الاخذ والعطاء" الفرد يصبح مقيدا داخل المنظمة دالك أنهم خيروا المكافئات في الماضي ويخشون أن يفقدوها.

فعلى سبيل المثال الشخص الذي امظى 20 سنة في منظمة ما، من الممكن أن تتمي لديه الاتجاهات التي تبرز بقائه بناء على السلوك الذي خيره فيها، وبالتالي لايحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل[1] .

كما أن هناك اتجاه يفسر الولاء التنظيمي من ناحية الأسباب وهناك نماذج أخرى تبحث في نواحي مختلفة يمكن تصنيفها إلى نموذجين رئيسيين:

---

[1] عبد الرحمان احمد محمد هيجان :المرجع السابق ص 38

النموذج الأول: الفرد كأساس للولاء التنظيمي والدي يقابل نموذج الولاء السلوكي ويبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر السلوك . ولابد أن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وكدالك سلوك تطوعي. ويؤكدون على أن السلوك الفردي لابد وان يتضمن مكاسب وخسائر بالنسبة للفرد تمثل نوعا من القيود على السلوك. وهذا النموذج يركز على ما تحمله الأفراد من خصائص شخصية وكذالك ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد بها ولائهم.

النموذج الثاني : المنظمة كأساس للولاء التنظيمي وهو يقابل الولاء الموقفي يتم التفاعل بين المنظمة والفرد نتيجة العمل فيها. فالفرد له حاجات وأهداف وحتى يحققها يجب تسخير مهاراته وطاقته للمنظمة حتى تحقق له تلك الحاجات والأهداف هنا عملية تبادلية وجوهر هذه العملية يسمى بالعقد النفسي[1].

8- سمات سلوك أصحاب الولاء:

إن أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون والمتعاونون في المنظمات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة وهذا ما يعكس احتياجاتهم الملحة للانتماء وكذلك التقبل من طرف الآخرين، ونجسد انتمائهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجدية واكتساب المكانة الاجتماعية التي تكون عن طريق بذل الجهد الذاتي.

كما أن أصحاب الولاء يتميزون بتقديرهم للانجازات التي يتوصلون إليها عن طريق التعاون والمشاركة والأداء الجيد كما نجدهم مؤمنون بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم الاستمرارية والعضوية في المنظمة كما أنهم لهم ميل للالتزام بالواجب والسلطة الالزامية[2].

زيادة على ذلك فإن أصحاب الولاء يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم ويعملون بها كما يمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم وكذلك يعتبرون المسؤولية موضع استماع أي

[1] - عبد الرحمان احمد محمد هيجان : نفس المرجع ،ص ص 40،41

[2] - أحمد ابراهيم: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، الزقارني، 2000، ص 49

أن لهم ميل كبير لأداء الأعمال الموكلة إليهم.

بالإضافة إلى ما ذكر نجد أن أصحاب الولاء يتسمون بصفات أخرى نختصرها في ما يلي: الإخلاص في العمل، الإلمام بأبعاد الوظيفة، التعاون، قوة الشخصية، امتلاك المهارات والقدرات العالية، القدرة على حل المشاكل، تحمل المسؤولية.

9.استراتيجيات الولاء التنظيمي:

إن المؤسسة أو المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها . إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظمتهم و الولاء لها وذالك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذالك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هاته الاستراتيجيات الخمس[1]:

9 – 1 بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها، فستستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه.

فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالاسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمته، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول " الموظف" من إنسان له تفرده وحلمه

---

[1] ـ طارق السويدان، محمد العدلوني: خماسية الولاء، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت ط1، 2003، ص 69-70

ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه " الوظيفة " مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين ، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

9-2- التلاحم والاندماج: وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة اتي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية.

فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يحب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

9- 3 تحقيق الاستقرار العائلي:

إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقراره في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة السرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

9- 4 تعزيز التعلم والتدريب :

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي

ويتجلى ذلك في أن المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل و بالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى.

وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

9- 5 التمكين وتحرير الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفينن الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد. بالاضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين.

خلاصة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حضي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فضلا عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة ، حينها يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والآمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية منظمته.

الفصل الرابع
الإطار المنهجي

تمهيد

1 – الدراسة الاستطلاعية

2 – المنهج المستخدم

3- العينة

4- أدوات جمع البيانات

5- أساليب تحليل البيانات

تمهيد:

يتم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية وفرضيات البحث، المنهج المستخدم في ذلك كما يتم التطرق إلى كيفية اختيار العينة وعددها وأهم خصائص أفرادها بالإضافة إلى أهم الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات، وأساليب تحليل النتائج.

لدراسة الاستطلاعية :

1- مجالات الدراسة الميدانية :

1-1 الإطار المكاني: يتحدد الإطار المكاني لدراستنا الميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز **SONELGAZ** وبالضبط في المديرية الجهوية للتوزيع**2** الواقعة في مدينة عنابة.

- وقد قضينا جل وقت بحثنا في قسم الموارد البشرية والذي كان مكلف قبل سنة 2005 بكافة الأنشطة الاتصالية داخل المؤسسة و خارجها.

حيث تم تجهيز مكتب خاص بنا وضع تحت تصرفنا طيلة مدة التربص كما وفرت لنا الإدارة كافة المعلومات و المعطيات التي تخص بحثنا.

1-2 الإطار الزماني:

لم تحدد إدارة المؤسسة مدة زمنية محددة لبحثنا حيث انطلقت في **2008\04\02**. إلى غاية انتهاء عملية البحث و صياغة المخطط الاتصالي في **2009\06\01**.

- حيث كانت زيارتنا للمؤسسة كل يوم ثلاثاء وأربعاء من كل أسبوع و كذلك زيارات يومية أثناء العطل المدرسية و كلما اقتضت الضرورة

2 - نشأة وتطور شركة " سونلغاز ":

المرحلة الأولى 1947 - 1969 :

- تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر **EGA** سنة 1947، وهي أول مؤسسة مختصة في مجال الكهرباء والغاز في الجزائر، حيث كانت تسير من قبل إطارات فرنسية لكون الجزائر في هذه الفترة خاضعة للاحتلال الفرنسي.

وكان نشاط المؤسسة في هذه الفترة مقتصرا على بعض المدن الكبرى التي تمثل أهمية إستراتيجية بالنسبة للمستعمر.

- استمرت المؤسسة في نشاطها إلى غاية سنة **1969** أي إلى ما بعد الاستقلال، وبعدها تم تأسيس أول مؤسسة جزائرية تنشط في ميدان الكهرباء والغاز والتي سميت: المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **SONELGAZ** .

المرحلة الثانية : 1969 – 1983

- في هذه المرحلة تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ***SONELGAZ*** وذلك سنة **1969** وأستمر نشاطها في هذا المجال إلى غاية **1983**، وكان إنشاؤها طبقا للتعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في **1969/07/26**، والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية في أوت 1969.
- تميزت هذه الفترة بإنشاء مراكز التوزيع والوكالات التابعة لها.

المرحلة الثالثة : 1983 – 1991 :

- وتميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز، حيث تم تقسيمها إلى عدة فروع أهمها :

KAHRIF مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية

KAHRAKIB مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.

KANAGAS مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

INERGAZ مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.

ETTERKIB مؤسسة صناعة التركيب الصناعي

AMC : مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة .

أصبحت كل هذه الفروع مستقلة نسبيا عن مؤسسة سونلغاز وكان نشاطها متماشيا مع السوق والدولة الجزائرية وظل نمط التسيير في هذه المرحلة مركزيا ، حيث أنها ترجع في أي عمل الم وافقت المؤسسة الأم أو الدولة .

ما يميز هذه المرحلة – كذلك – إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة قصد تلبية حاجياتها من اليد العاملة المتخصصة في مجالات الكهرباء والغاز بصفة خاصة، ما يعني تطورا في مجال التكوين.

المرحلة الرابعة 1991 – 1995:

تميزت هذه المرحلة بتغير الطابع القانوني للمؤسسة حيث أصبحت: مؤسسة عمومية ذات طابع الصناعي والتجاري وفق المرسوم التنفيذي رقم 91- 475 المؤرخ في14 ديسمبر 1991، وقد اجل تطبيق هذا النظام الجديد حتى سنة 1995 سنة التطبيق الفعلي له.

في هذه المرحلة تم وضع اتفاقية جماعية بين ممثلي العمال والمؤسسة تحدد علاقات العمل بين الطرفين.

المرحلة الخامسة 1995 – 2002:

في هذه المرحلة تحولت الشركة إلى مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ***E.P.I.C*** وكان ذلك سنة 1995، وفق المرسوم التنفيذي رقم 95- 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، والحق تسيير المؤسسة إلى المؤسسة المكلفة بذلك.

ميزة هذه الفترة هي استقلالية المؤسسة ماليا، أي استقلالية التسيير، وتم تحديد مجالات تعاملها مع الوصاية، كما تم وضع المهام الرئيسية والتي نوجزها في ما يلي:

- نقل وتوزيع الطاقة بنوعيها (الغازية ، الكهربائية).
- ضمان التوزيع العمومي للغاز مع مراعاة شروط النوعية والأمن، وأقل تكلفة للطاقة، وذلك في إطار مهامها للخدمة العمومية.
- ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.

المرحلة السادسة 2002 – 2008 :

بعد سنة 2002 أصبحت مؤسسة " **سونلغاز** " شركة ذات سهم، وذلك بعد مصادقة البرلمان على قانون الطاقة ، برأس مال يبلغ **1500000000.00** دج، مقسم إلى 150 ألف سهم كل سهم يقدر بـــ **1000000.00** دج.

كل سهم ملك للدولة، أي أن رأس المال للشركة غير معروض للبيع لا محليا ولا دوليا

.

ما يميز هذه المرحلة عن المراحل السابقة هو تحررها أكثر في استقلالية التسيير

المالي وكذا القرارات.

وهنا أصبحت المؤسسة عبارة عن مجمع صناعي يضم عدة مديريات عامة، كل واحدة لها تسييرها الخاص واستقلالية مالية.

ومن أهم هذه المديريات :

- المديرية العامة لإنتاج الطاقة لكهربائية **SPE**
- المديرية العامة لنقل الكهرباء **GRTE**
- المديرية العامة لنقل الغاز **GRTE**
- المديرية العامة للتوزيع – غرب – بوهران **SDO**
- المديرية العامة للتوزيع وسط – بالبليدة **SDC**
- المديرية العامة للتوزيع مركز – بالجزائر العاصمة **SDA**
- المديرية العامة للتوزيع شرق – قسنطينة **SDE**

2 – الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة " سونلغاز":

المرحلة الأولى : 1947 – 1969 :

كان للمؤسسة خلال هذه المرحلة هدفان رئيسيان هما:

1–تزويد أماكن إقامة المعمرين الفرنسيين والثكنات العسكرية بالطاقة الكهربائية وذلك لحماية ممتلكاتهم.

2–توسيع الشبكات الكهربائية على المدن الساحلية الكبرى، خاصة : الجزائر، عنابة، وهران نظرا لمكانتهم الإستراتيجية.

المرحلة الثانية 1969 –1983 :

سطرت المؤسسة في هذه المرحلة الأهداف التالية :

1 – إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية والغازية عبر القنوات والشبكات الموروثة عن المستعمر، والحفاظ على استمرارية المؤسسة.

2 – احتكار توزيع سوق الطاقة الكهربائية والغازية عبر كافة الوطن .

3 – تكوين إطارات المؤسسة في مختلف النشاطات بمراكز تكوين أجنبية.

المرحلة الثالثة : 1983 – 1991:

يمكن تلخيص أهداف هذه المرحلة فيما يلي:

1 – الحفاظ على استمرارية المؤسسة .

2 – العمل على إيصال الطاقة الكهربائية إلى كافة أنحاء الوطن .

3 – إنشاء مراكز تكوين مهنية متخصصة تابعة للمؤسسة.

وهذا الأخير الذي يعد الشيء الجديد الذي أتت به هذه المرحلة، ومن خلاله ندرك اهتمام المؤسسة بمسألة التكوين ، حيث قامت بإنشاء مدارس ومعاهد للتكوين نذكر منها: المدرسة التقنية للبليدة – مدرسة عين مليلة.

المرحلة الرابعة : 1995 – 2002 :

مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ***E.P.I.C***

شهدت هذه المرحلة بعض التعديلات التي تتماشى مع الطابع الجديد للشركة وعليه تم في هذه المرحلة تسطير الأهداف التالية :

1–ضمان الإنتاج من الطاقة الكهربائية والغازية.

2–نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

3–احترام شروط النوعية في خدمة الزبائن.

4–الحفاظ على انتماء الزبائن للمؤسسة.

وفي سنة 2000 تمت إضافة هدفين آخرين هما :

1– العمل على أن تحتل المؤسسة المرتبة الخامسة في حوض البحر المتوسط من حيث المبيعات والأرباح، والكفاءة في الخدمات.

2– ترقية مستوى كفاءة الموارد البشرية حسب المعايير الدولية.

المرحلة الخامسة: 2002 – 2008 :

انحصرت أهدف المؤسسة في هذه المرحلة فيما يلي:

1 – إنتاج ونقل وتوزيع وتسويق الطاقة الكهربائية بالجزائر وبالخارج.

2 – تنمية وتطوير الخدمات فيما يخص مصالح الطاقة.

3 – دراسة وترقية كل أنواع مصادر الطاقة.

4 – تنمية بكل الوسائل المتاحة لجميع النشاطات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية.

5 – ضمان أمن الأفراد لهم علاقة مباشرة بنشاط الاستغلال.

6 – الحفاظ على صورة المؤسسة على المستوى المحلي.

2. المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية[1].

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعا لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض لطبيعة الاتصال السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي .

والمنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث[2].

3– مجتمع الدراسة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعي تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل،

---

1 – حميدة عميراوي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد: 1، بدون تاريخ، ص 96.

2 – بشير صابح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000. ص 59.



بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له ، لتجرى عليها الدراسة وقد تكـون العينة أشخاصا، كما قد تكون أحياء أو شوارع آو مدن أو غير ذلك، وفي مجال دراستنا الحالي تمثل العينة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونالغاز.

وكان مجتمع الدراسة يتكون من **83** إطارا، ونظرا لصغر الحجم فقـد تـم الحـصر الشامل كأسلوب يتم من خلاله جمع المعلومات من عناصر المجتمع ككل، أي جميع الإطـارات الوسطى العاملين بمؤسسة **سونلغاز** فرع **عنابة** والبالغ عددهم 73 إطـارا، بعـد اسـتبعاد 10 إطارات الذين تم عليهم إجراء ثبات الاختبار، وقد كانت خصائص العينة كما يلي:

جدول رقم (01): توزيع مجتمع الدراسة من حيث متغيرا الجنس والحالة العائلية

الحالة / السن	أعزب		متزوج		أرمل		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
35-25	13	56.52	10	43.47	0	00	23	31.51
46-36	15	65.21	06	26.08	2	8.69	23	31.51
57-47	12	44.44	12	44.44	3	18.5	27	37
المجموع	40	54.79	28	38.35	35	6.84	73	100

إن أهم ما يمكن ملاحظته من خلال خصائص الإطارات الوسطى بمؤسسة سونالغاز هو:

- وجود تناسب في توزع العناصر من حيث السن على مستوى الثلاث فئـات العمريـة المختلفة حيث هناك 23 فرد تتراوح أعمارهم بين 25-35 بنسبة تقدر بـ **31.51 %** ، و 23 فرد آخرين تتراوح أعمارهم بين 36-46 أي بنسبة **31.51 %** كذلك، أما فيما يخـص عـدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 47-57 يقدر عددهم بـ 27 أي بنسبة **37%** .

جدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة من حيث متغيرا الأقدمية وطبيعة النشاط الممارس:

النشاط / الأقدمية	إداري		تقني		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
6 – 0	03	20	12	80	15	20.5
12 – 7	12	46.15	14	53.84	26	35.6
18 – 13	11	34.37	21	65.62	32	43.8
المجموع	26	35.61	47	64.38	73	100

أهم ما يمكن ملاحظته هو أن:

– اغلب أفراد العينة هم من تقنيون حيث يقدر عددهم 47 فرد أي ما يعادل **64%** في حين نجد أن عدد الإداريين لا يتعدى 26 فرد أي بنسبة **36%** .

أما فيما يخص الأقدمية فإن:

– العينة اغلبها ذات أقدمية تفوق 06 سنوات، حيث يتراوح عددهم 15 لهم أقدمية بين 1–6 سنوات، أي ما يعادل **20.5%**، في حين نجد 26 فرد لهم أقدمية تتراوح بين 7–12 أي نسبة **35.6 %** من حجم العينة، أما عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم ما بين 13 – 18 سنة، فعددهم 32 أي بنسبة **43.8 %** .

3 ـ أدوات جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة الاتصال السائد بمؤسسة **سونلغاز** وعلاقته بالولاء التنظيمي وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتمدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هذه

الأخيــرة من أنسب الوســائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بدايــة البحــث، وتعرف الإستمارة على أنها" نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحــصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيــذ الاســتمارة عــن طريــق المقابلــة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم استمارة، مقسمة إلى جزئين، الجزء الأول يهدف إلى معرفة طبيعة الاتصال السائد في مؤسسة ***سونلغاز*** ويتكون من 19 بندا مقسمة على أربعــة محاور هي:

المحور الأول: ويتعلق بمدى استخدام مؤسسة سونلغاز للاتصال الشفوي وتتمثل في البنود..4.3.2.1 .

المحور الثاني: ويتعلق بمدى استخدام الاتصال الكتابي وتتمثل في البنود:9.8.7.6.5

المحور الثالث: ويتعلق بمدى مرونة الاتصالات ويتمثل في البنود 14.13.12.11.10 .

المحور الرابع : ويتعلق بمدى وضوح الاتصالات وتتمثل في البنود.19.18.17.16.15

والجزء الثاني يقيس الولاء التنظيمي ويتكون من 24 بندا ، إضافة إلى البنود التي تحتوي على بعض البيانات الديموغرافية كالسن، والحالة العائلية والاقدمية في المنصب وطبيعة النشاط الممارس، وتكون الإجابة على هذه البنود متدرجة بين موافق، محايد، غير موافق، ، وقد أعطيت لهذه الدرجات الأعداد:1.2.3. على التوالي.

أ- صدق الاستمارة:

للتحقق من صدق الاستبانة تم تقديمه إلى مجموعة من الأساتذة والمختصين العاملين فــي الميدان والمطلعين على موضوع الاتصال والولاء التنظيمي، قصد الإرشــاد والتوجيــه، وبعــد الإطلاع عليها تم إلغاء بعض الفقرات وإعادة صــياغة فقــرات أخــرى، وبنــاءا علــى آراء المحكمين[1] تم وضع الاستمارة في شكلها الحالي.

---

[1] – الأساتذة المحكمين:أ. زعيمي مراد جامعة عنابة، لعريط بشير جامعة عنابة.

ب – الثبات:

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هده الأخيرة للتطبيق وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 10 أفراد تم توزيع الإستبانة عليهم وبعد مدة 17 يوم تم إعادة توزيعها حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي: **العينة تساوي=10**

نستعمل هنا معامل **بيرسون** والذي يحسب بالمعادلة التالية:

$$ر = \frac{ن \times مج (س. ص) - مج س . مج ص}{\sqrt{|ن . مج س^2 - (مج س)^2| . |ن . مج ص^2 - (مج ص)^2|}}$$

ر = معامل الارتباط.

س = درجات الأفراد في الاستبيان الأول.

ص = درجات الأفراد عند الاستبيان .

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب:0.87 وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة قوية.

4 أساليب تحليل البيانات:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد اعتمدنا في بحثنا هدا على أسلوبين هما:

1- **الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يستعمل فيه النسب المئوية في الكشف عن فرضيات ومتغيرات الدراسة، وذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول فرضيات الدراسة وقد استعنا في دراستنا برنامج لكسال **Excel** لحساب معامل ارتباط **بارسون** الذي يهدف إلى قياس ثبات الاستمارة وكذلك معرفة

العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي، و اختبار الدلالة **مربع كاي(ك2)** لمعرفة تأثير العوامل الديموغرافية على الولاء التنظيمي .

$$\text{ر} = \frac{\text{ن} \times \text{مج}(\text{س}.\text{ص}) - \text{مج س}.\text{مج ص}}{\sqrt{\left[\text{ن}.\text{مج س}^2 - (\text{مج س})^2\right]\left[\text{ن}.\text{مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2\right]}}$$

ر = معامل الارتباط.

س = درجات الأفراد في الاستبيان الأول.

ص = درجات الأفراد عند الاستبيان

$$\text{كا}2 = \frac{(\text{ت و} - \text{ت م})^2}{\text{ت م}}$$

ت و = التكرار الملاحظ.

ت م = التكرار المتوقع.

(ف-1)(ع-1) = درجة الحرية.

حيث: **ف** = عدد الأسطر.   **ع** = عدد الأعمدة

مستوى الخطأ = 0.05

الفصل الخامس
تحليل النتائج

1- تحليل النتائج

2- تعليق عام

3- الخاتمة

5 1. تحليل النتائج:

1-1 – معرفة طبيعة الاتصالات السائدة في المؤسسة:

جدول رقم (3): استجابة أفراد العينة على بعد الاتصال الشفوي

البعد	البند	موافق		محايد		غير موافق		مج	اتج
		ت	%	ت	%	ت	%		
الاتصال الشفوي	1. تعطي الأوامر إلى مرؤوسيك وجها لوجه	21	76 28.	02	2.73	50	68.49	37	−
	2-الاتصال الشفوي يؤدي إلى خلق صراعات داخل المؤسسة.	60	82.19	00	00	13	17.80		+
	3-عند اتصالك بأحد مرؤوسيك تستعمل الاتصال الشفوي	12	16.43	06	08.21	55	75.34	37	−
	4 – عند الاتصال بزملائك للاستفسار يكون شفويا	65	89.04	00	00	08	10.95	37	+

تعليق: من خلال استجابة أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد الموضح في الجدول (03) الخاص بمدى استخدام مؤسسة **سونلغاز** للاتصال الشفوي فإننا نسجل أكبر نسبة الموافقة على محتوى البنود 4.2 . في حين كانت إجابتهم سلبية إزاء البند 3.1 ، فقد أبدوا موافقتهم على البند الأول(1) بنسبة 28.76% والمتعلق بإعطاء الإطارات الوسطى الأوامر إلى مرؤوسيهم وجها لوجه، وهذا ما يؤكد قلة التشاور والتحاور بين الإطارات الوسطى ومرؤوسيهم، في حين كانت إجابة مفردات العينة على البند الثاني(2) والمتعلق بكون الاتصال الشفوي يؤدي إلى خلق صراعات داخل المؤسسة الموافقة وبنسبة كبيرة حيث بلغت 60%وهذا راجع إلى الاحتكاك المباشر أثناء الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه مما يؤدي إلى نشوء نوع من الصراع بينهما في حالة سوء التفاهم، كما أن 12% من مفردات فئة الإطارات الوسطى اعتبروا أن في مؤسسة **سونلغاز** و عند الاتصال بأحد المرؤوسين تستعمل الاتصالات الشفوية وهي نسبة قليلة

مقارنة بالنسبة التي تعارض ذلك والتي تقدر 55% ، أما بالنسبة للبند الرابع (4) فإن نسبة 89.04% يرون أن الاتصال بالزملاء عند محاولة الاستفسار عن أي شيء يكون شفويا أي أنه وعكس الاتصال بين الإطارات الوسطى ومرؤوسيهم الذي قلما ما يكون شفويا فان الاتصال بين الإطارات الوسطى فيما بينهم يكون في الغالب شفويا مما يسهل العملية الاتصالية ويزيد من فاعليتها. وعلى العموم فان الاتصال الشفوي في مؤسسة **سونلغاز** يستخدم عادة في حالة ما إذا كان الاتصال في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي.

جدول رقم (4): استجابة أفراد العينة على بعد الاتصال الكتابي

البعد	البند	موافق		محايد		غير موافق		مج	إ.ع
		ت	%	ت	%	ت	%		
الاتصال الكتابي	1- الاتصالات الكتابية أحد المحاور الرئيسية في تسيير الاجتماعات.	60	82.19	02	02.73	11	15.06	73	+
	2- تتلقى الأوامر عن طريق الوسائل التقليدية كالتعليمات الكتابية	47	64.38	12	16.43	14	19.17	73	+
	3- لا تقبل الشكاوي بمؤسستكم الا اذا كانت كتابية	73	100	00	00	00	00	73	+
	4- الاتصال الكتابي يوفر لك معلومات حول أداء مهامك	20	27.39	10	13.69	43	58.90	73	-
	5- تعتبر التعليمات الكتابية الأكثر استعمالا أثناء العملية الاتصالية	70	95.89	0	00	3	4.10	73	+

تعليق: من خلال استجابة أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد الموضح في الجدول (04) الخاص بمدى استخدام المؤسسة للاتصال الكتابي حسب توجهات الإطارات الوسطى فإننا نسجل أكبر نسبة الموافقة على محتوى البنود.3.2.1. حيث أبدوا موافقتهم في هذا البعد، بالنسبة للبند الأول بنسبة 60% من فئة الإطارات الوسطى والذي يتعلق بكون الاتصالات الكتابية تمثل أحد أهم المحاور الرئيسية في العملية الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة **سونلغاز**، و نسبة 47% من مفردات الفئة نفسها اعتبروا أن الأوامر تتلقى عن طريق الوسائل التقليدية كالتعليمات الكتابية،

كذلك بالنسبة للبند الثالث (3) فإن نسبة 73% من مفردات فئة الإطارات يرون بأن أغلب الشكاوي التي تتم في مؤسسة **سونلغاز** وبالضبط في المديرية الجهوية بعنابة تتم بشكل كتابي، هذا و كانت نسبة الموافقة بالنسبة للبند الرابع (4) نسبة 20% فقط والمتعلق بكون الاتصال الكتابي يوفر للإطارات الوسطى معلومات حول أداء مهامك وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة عدم الموافقة التي بلغت 43% وهذا يدل على أن الاتصالات الكتابية تتطلب وقت أطول مما يؤدي إلى وصول المعلومة متأخرة قد تفقد معناها وعليه فالاتصالات الكتابية تستعمل بكثرة في مؤسسة **سونلغاز** باعتبارها أكثر وسائل الاتصال رسمية وضمان لوصول المعلومة وهذا ما تؤكده إجابة أفراد العينة على البند الخامس(5) حيث بلغت نسبة الموافقة 95.97% .

جدول رقم (5): استجابة أفراد العينة على بعد مرونة الاتصال

البعد	البند	موافق		محايد		غير موافق		مج	اتج
		ت	%	ت	%	ت	%		
مرونة الاتصال	1- لديكم بالمؤسسة الاتصال عن طريق الانترنيت	00	00	00	00	73	100	37	-
	2- عند اتصال رؤسائك بك تستعمل اقصر وسيلة	60	82.19	10	13.69	03	04.10	37	+
	3- مهامك اليومية تفرض عليك استعمال الهاتف في عملية الاتصال	70	95.89	00	00	03	04.10	37	+
	4- تصل المعلومات التي تحتاجها في الوقت المناسب	50	68.49	05	6.84	18	24.65	37	+
	5- هناك صعوبة في الاتصال برؤسائك لطول الخط التنظيمي	20	27.39	5	6.84	48	65.75	37	-

تعليق: من خلال استجابة أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد الموضح في الجدول (05) الخاص بمدى مرونة الاتصالات داخل مؤسسة **سونالغاز** لدى فئة الإطارات الوسطى فإننا نسجل أكبر نسبة الموافقة على محتوى البنود.4.3.2. في حين نسجل أكبر نسبة عدم الموافقة على البند

الأول(1)، حيث أبدى أفراد الدراسة من الإطارات الوسطى عدم الموافقة التامة في هذا البعد، بالنسبة للبند الأول حيث بلغت نسبته عدم الموافقة نسبة 100% وتعلق هذا البعد بمدى استخدام الانترنيت كوسيلة اتصال داخل مؤسسة **سونالغاز** وبالتالي فإجابة الإطارات الوسطى تؤكد عدم وجود لهذه الوسيلة الجديدة التي تعتبر من أسرع الوسائل الاتصالية، أما بالنسبة للبند الثاني (2) فإن نسبة 60% من مفردات فئة الإطارات يقرون بأن أغلب الاتصالات مع الرؤساء تكون عن طريق اقصر الوسائل ، هذا و كانت نسبة الموافقة كذلك بالنسبة للبند الثالث (3) بنسبة 70% والمتعلق بكون المهام اليومية للإطارات الوسطى تفرض عليهم استعمال الهاتف في عملية الاتصال من أجل تسريع العملية الاتصالية، كما يشترك أفراد العينة في إجابتهم على محتوى البند الرابع(4) حيث بلغت نسبة الموافقة **68.49%** والمتعلق بكون ان المعلومات التي تحتاجها الإطارات الوسطى تصل في الوقت المناسب، في حين كانت نسبة موافقة أفراد العينة على البند الخامس(5) **27.39%** فقط مقابل **65.75 %** الذين أجابو بعدم الموافقة، كل هذا يؤكد مدى المرونة التي تتمتع بها الاتصالات داخل مؤسسة سونلغاز.

جدول رقم(6) :استجابة الأفراد على بعد وضوح الاتصال

تعليق: من خلال استجابة أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد الموضح في الجدول (06) الخاص وضوح الاتصالات في مؤسسة **سونلغاز** بالنسبة لفئة الإطارات الوسطى باعتبارهم محو العملية الاتصالية وذلك لموقعهم الهام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث تمر عليهم الاتصالات الصاعدة والهابطة والأفقية فإننا نسجل أكبر نسبة الموافقة على محتوى البنود 6.3.2.1. حيث أبدوا تصورهم في هذا البعد، بالنسبة للبند الأول نسبته 79.75% من مفردات فئة الإطارات

البعد	البند	موافق		محايد		غير موافق		مج	اتجاه
		ت	%	ت	%	ت	%		
وضوح الاتصال	1- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال داخل مؤسستك.	58	79.45	05	6.84	10	13.69	73	+
	2- التقارير الإدارية تعتمد في عملية الاتصال بكثرة داخل المؤسسة	35	47.94	10	13.69	18	24.65	73	+
	3- المعلومات التي تصل من الإدارة تفهم بسهولة	70	95.89	00	00	03	13.04	73	+
	4- المذكرات اليومية و الأسبوعية وسيلة من وسائل الاتصال لديكم	23	31.50	10	13.69	40	54.79	73	-
	5- تستخدم في العملية الاتصالية اللغة الواضحة للتعبير عن أفكارك.	60	82.19	03	04.10	10	13.69		+

الوسطى إذ اعتبروا أن الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الهامة داخل المؤسسة لأن هذه الأخيرة تسمح بإمكانية توفير و الحصول على المعلومات في الآجال المحددة وإمكانية الاستفسار إذا كان غموض باعتبار أن هذا النوع من الاتصالات يكون مباشر، كذلك بالنسبة للبند الثاني (2) فإن نسبة 47.49% عند مفردات فئة الإطارات أجابت بموافق مقابل 24.65% أبدوا عدم الموافقة وهذا ما يؤكد أن غالبية الإطارات الوسطى ترى أن التقارير الإدارية تعتمد في عملية الاتصال بكثرة داخل المؤسسة وذلك من أجل تحديد المهام بدقة لتفادي الوقوع في الأخطاء، هذا وقد كانت نسبة الموافقة بالنسبة للبند الثالث (3) بنسبة 70% المعلومات التي تصل من الادارة تفهم بسهولة. في حين نلاحظ أن إجابة مفردات العينة فيما يخص محتوى البند الرابع(4) بلغت 23

% فقط بالموافقة مقابل نسبة 40 % التي أبدت عدم موافقتها فيما يخص هذا البند والمتعلق بكون المذكرات اليومية و الأسبوعية وسيلة من وسائل الاتصال داخل المؤسسة، في حين أبدت فئة الإطارات الوسطى موافقتها على البند السادس(5) والمتعلق باستخدام العبارات الواضحة أثناء العملية الاتصالية وهذا ما تأكده نسبة الموافقة التي بلغت 60% ، و بالتالي فمن خلال نسب الموافقة المرتفعة و استجابات مفردات العينة يتضح انه وأثناء العملية الاتصالية هناك تقدير عالي من طرف الإطارات الوسطى لوضوح الاتصالات وعدم اتسامها بالغموض مما يجعل الرسالة تفهم بسهولة وفي وقت وجيز يساعد على الأداء الجيد .

2.1 معرفة طبيعة الولاء التنظيمي:

جدول رقم (07): استجابة الأفراد على بعد مستوى الولاء السائد

الدرجة / العبارات	موافق		محايد		غير موافق		اتجاه
	ت	%	ت	%	ت	%	
1.سوف أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في الشركة التي أعمل بها حاليا.	53	72.60	1	1.36	19	26.02	+
2. أنا لا أخشى مما يمكن أن يحدث لي إذا تركت وظيفتي الحالية دون أن تكون هناك وظيفة أخرى متاحة لي.	43	58.90	0	00	30	41.09	−
3. أعتقد أن المناسب للناس في هذه الأيام هو التنقل من شركة إلى أخرى.	20	27.39	6	8.21	47	64.38	+
4. أستمتع بالحديث مع أصدقائي عن الشركة التي أعمل بها خارج العمل.	52	71.23	8	10.95	13	17.80	+
5. من الصعب جدا أن اترك الشركة التي أعمل بها حاليا حتى إذا ما رغبت في ذلك وذلك بسبب ندرة الوظائف المتاحة.	25	34.24	5	6.84	43	58.90	−
6. اشعر حقا أن مشاكل الشركة التي اعمل بها هي مشاكلي أنا شخصيا.	60	82.19	7	9.58	6	8.21	+
7. إذا ما قررت أن اترك الشركة التي أعمل بها سوف يسبب لي ذلك ارتباكا شديدا في حياتي المهنية.	52	71.23	2	2.73	19	26.02	+
8. لا يبدو لي أن التنقل السريع من شركة لأخرى عملا غير أخلاقي على الإطلاق .	23	31.50	6	8.21	44	60.27	−
9.أعتقد انه من السهل أن ارتبط بشركة أخرى تماما كما أنا مرتبط بالشركة الحالية.	17	23.28	5	6.84	51	69.86	+
10.إن قراري بترك الشركة الآن لن يحملني الكثير من التكاليف المادية و المعنوية	22	30.13	8	10.95	43	58.90	+
11.اعتقادي أن الولاء شيء مهم لهذا فإنني اشعر بنوع من الالتزام الأخلاقي للبقاء في الشركة.	46	63.01	3	4.10	24	32.87	+
12. لا اشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه الشركة.	25	34.24	4	5.47	44	60.27	+
13.إن استمراري في الشركة إنما يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي في العمل في الفترة الحالية	18	24.65	0	00	55	75.34	+
14.لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر أشعر أنه ليس من الصواب أن أترك الشركة التي أعمل بها حاليا.	41	56.16	6	8.21	26	35.61	+

15.لا اشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني وبين الشركة التي أعمل بها.	17	23.28	9	12.32	47	64.38	+
16.الوظائف المتاحة شركات أخرى قليلة لدرجة لا تجعلني أفكر في ترك وظيفتي الحالية.	54	73.97	10	13.69	9	12.32	+
17.لقد تعلمت منذ الصغر ضرورة الولاء المستمر للشركة الواحدة.	34	46.57	5	6.84	24	32.87	+
18.لهذه الشركة معنى كبير جدا بالنسبة لي شخصيا.	39	53.42	7	9.58	17	23.28	+
19.كانت الأمور أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية في شركة واحدة.	40	54.79	5	6.84	28	38.35	−
20.لا اشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني وبين الشركة التي أعمل بها.	25	34.24	9	12.32	39	53.42	+
21.لا أعتقد في ضرورة أن يسعى الموظف لان يكون الرجل المخلص الشركة.	18	24.65	12	16.43	43	58.90	+
22. مستعد لبدل أكثر مما هو مطلوب مني لأساعد على نجاح المؤسسة.	37	50.68	6	8.21	30	41.09	+
23. أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصي على ممتلكاتي.	31	42.46	14	19.17	28	38.35	+
24. أشعر بأن قيمي تنطبق مع قيم المؤسسة التي أعمل بها.	32	43.83	11	15.06	30	41.09	+

تعليق: من خلال استجابة أفراد العينة بالنسبة لهذا البعد الموضح في الجدول (07) الخاص بمستوى الولاء في مؤسسة **سونلغاز** بالنسبة لفئة الإطارات الوسطى نلاحظ أن نسبة كبيرة من الإطارات الوسطى كانت توجهاتها نحو العبارة الأولى إيجابية حيث بلغة نسبة الموافقة 72.60% ، مقابل 25 % لم توافق على محتوى هذه العبارة ، هذا الفارق الكبير يعكس مدى ولاء أفراد العينة على محتوى هذه العبارة والمتعلقة بالسعادة الغامرة التي يتمتع بها العمال في مؤسسة سونلغاز.

الشيء نفسه يمكن ملاحظته على العبارة الثانية والمتعلقة بعدم خشية أفراد العينة إذا ما تركوا الوظيفة الحالية حيث بلغت نسبة الموافقة 58.90%، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة

بـــ41.09% .

أما فيما يخص العبارة الثالثة فقد كانت نسبة الموافقة بشدة 27.39% وهي نسبة قليلة مقارنة بعدم الموافقة التي قدرت بـــ 64.38 % وهي عدم تقبل الإطارات الوسطى لمبدأ التنقل بين المؤسسات وهذا يعكس الولاء التنظيمي الكبير لمؤسسة **سونلغاز** من قبل مفردات العينة، إضافة إلى ذلك فقد كانت استجابات أفراد العينة على العبارة الرابعة والتي تشير إلى كون الإطارات تستمتع بالحديث مع الأصدقاء عن الأمور التي تهم الشركة موجبة حيث بلغت نسبة الموافقة 71.23% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة 17.80% وعلى العكس من ذلك فنجد نسبة الموافقة على العبارة الخامسة 34.2 % في حين بلغة نسبة عدم الموافقة 58.90% وعليه كانت إجابات مفردات العينة على هذه العبارة سلبية، كما كانت إجابة الإطارات الوسطى على العبارات السادسة والسابعة إيجابية حيث بلغت نسبة الموافقة 82.19% ، في حين كانت الإجابة على العبارة الثامنة سلبية وهذا ما يؤكد العقد النفسي الذي يربط مفردات العينة مع مؤسسة **سونلغاز.**
أما فيما يخص العبارة التاسعة فقد كانت إجابة مفردات العينة إيجابية حيث بلغت نسبة عدم الموافقة 69.86% وهذا يؤكد مدى الارتباط بين الإطارات الوسطى والشركة، الشيء نفسه بالنسبة للعبارات 10، 11، 12، 13 حيث كانت إجابات عدم الموافقة كبيرة، وكون هذه العبارات مصاغة بطريقة سلبية فهذا يؤكد إيجابية استجابات مفردات العينة.

إضافة إلى هذا فقد كانت استجابة مفردات العينة على العبارة 15 والتي تشير إلى شعور الإطارات الوسطى على عقد نفسي بينها وبين الشركة فقد كانت إجابتهم إيجابية حيث أجابت نسبة 64.38% بعدم الموافقة في حين أجاب 23.28% بالموافقة، أما فيما يخص مدى استعداد الإطارات الوسطى لترك الوظيفة الحالية كلما أتيحت الفرصة، فقد كانت إجابة مفردات العينة إيجابية حيث بلغت نسبة الموافقة 73.97% مقابل 12.32% أجابت بعدم الموافقة، إضافة إلى ذلك فقد أجابت مفردات العينة على العبارة 17 بالموافقة حيث بلغت النسبة 46.57% مقابل 32.78 % التي أجابت بعدم الموافقة وهذا ما يعكس الولاء الكبير للمنظمة والشيء نفسه نلاحظ على العبارة 19 فقد بلغت نسبة الموافقة 54.42% مقابل38.35 % ، كما بلغت إجابة مفردات العينة على العبارة 20 والتي تشير إلى عدم شعور بأهمية الارتباط بالمؤسسة نسبة53.42 % من

عدم الموافقة وهذا ما يؤكد الارتباط القوي الذي يربط هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز والشيء نفسه يمكن ملاحظته على العبارة 21 والتي تشير إلى عدم ضرورة أن يكون الموظف رجلا مخلص للمؤسسة فقد بلغت نسبة عدم الموافقة 58.90 % وهي مصاغة بشكل سلبي وهذا يؤكد مدى الإخلاص الذي يكنه مفردات العينة لمؤسسة ميدان الدراسة، كما تشير النسب التي سجلت على العبارة رقم22 إلى وجود موافقة على استعداد مفردات العينة إلى بدل كل ما في وسعهم من نجاح مؤسستهم حيث بلغت نسبة الموافقة 50.68% في حين بلغت نسبة عدم الموافقة وبشدة 41.09 %.

إضافة إلى ذلك فقد كانت إجابة الإطارات الوسطى على العبارة23 ايجابية حيث بلغت نسبة الموافقة 42.46% مقابل 38.35 % أجابوا بعدم الموافقة هذا الفارق يعكس مدى حرص مفردات العينة على سلامة ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، وأخيرا فقد بلغت نسبة الموافقة على العبارة 24 والمتعلقة بمدى تطابق قيم المؤسسة مع قيم الأفراد فقد أجابت نسبة 43.83% بموافق في حين أجابت نسب 41.09% بعدم موافق وهذا ما يجعل الإجابة على هذه العبارة ايجابية.

وعليه ومن خلال ما سبق من قراءات وتحاليل الجدول المشار إليه سلفا يمكن القول بأن إجابة مفردات العينة على بعد الولاء كانت إيجابية على أغلبها باستثناء بعض العبارات وهذا ما يؤكد الولاء التنظيمي الذي يتمتع به عمال **سونلغاز**.

2.1 العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي:

1- 2-1- علاقة الاتصال الشفوي(س) بالولاء التنظيمي(ص)

بعد إحصاء المعطيات وتنظيمها في جدول إحصائي خاص بعلاقة الاتصال الشفوي بالولاء التنظيمي (أنظر الملاحق)، و بتطبيق معامل ارتباط " ***بيرسون*** " بالمعادلة التالية:

$$ر = \frac{ن\, مج (س \times ص) - (مج س)(مج ص)}{\sqrt{\left[ن\, مج س^2 - (مج س)^2\right]\left[ن\, مج ص^2 - (مج ص)^2\right]}}$$

نجد أن : ر = **0.17** و هي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.

2.1 2 علاقة الاتصال الكتابي بالولاء التنظيمي:

بعد إحصاء المعطيات وتنظيمها في جدول إحصائي خاص بعلاقة الاتصال الكتابي بالولاء التنظيمي (أنظر الملاحق)، و بتطبيق معامل ارتباط" ***بيرسون*** " بالمعادلة التالية:

$$\text{ر} = \frac{\text{ن} \times \text{مج}(\text{س} \times \text{ص}) - (\text{مج س})(\text{مج ص})}{\sqrt{\left[\text{ن مج س}^2 - (\text{مج س})^2\right]\left[\text{ن مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2\right]}}$$

نجد أن : ر = **0.65** و هي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي، أي انه كلما كان الاتصال كتابيا كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة والعكس صحيح .

1. 2. 3 علاقة مرونة الاتصال بالولاء التنظيمي

بعد إحصاء المعطيات وتنظيمها في جدول إحصائي خاص بعلاقة مرونة الاتصال بالولاء التنظيمي ***(أنظر الملاحق)***، و بتطبيق معامل ارتباط " ***بيرسون*** " بالمعادلة التالية:

$$ر = \frac{ن \times مج(س \times ص) - (مج س)(مج ص)}{\sqrt{\left[ن مج س^2 - (مج س)^2\right]\left[ن مج ص^2 - (مج ص)^2\right]}}$$

نجد أن : ر = **0.65** و هي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد مرونة الاتصال و الولاء التنظيمي، أي أنه كلما كان الاتصال مرنا كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة و العكس صحيح.

4.2.1 علاقة وضوح الاتصال بالولاء التنظيمي:

بعد إحصاء المعطيات وتنظيمها في جدول إحصائي خاص بعلاقة وضوح الاتصال بالولاء التنظيمي (أنظر الملاحق)، و بتطبيق معامل ارتباط " ***بيرسون*** " بالمعادلة التالية:

$$ر = \frac{ن \times مج(س \times ص) - (مج س)(مج ص)}{\sqrt{\left[ن مج س^2 - (مج س)^2\right]\left[ن مج ص^2 - (مج ص)^2\right]}}$$

نجد أن : ر = **0.78** و هي درجة دالة إحصائيا على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد وضوح الاتصال والولاء التنظيمي، أي انه كلما كان الاتصال واضحا كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة والعكس صحيح

بعد إحصاء التكرارات لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث لدى فئتي الإطارات الوسطى و حساب معامل الارتباط بين أبعاد الاتصال التنظيمي ودرجات الولاء التنظيمي، و تحصلنا على معامل ارتباط دال إحصائيا على وجود علاقة ضعيفة بين الاتصال الشفوي السائد في مؤسسة ***سونلغاز*** والولاء التنظيمي حيث تحصلنا على درجة 0.17، أما فيما يخص بعد الاتصال الكتابي فقد تحصلنا على درجة 0.65 على كل من بعدا الاتصال الكتابي ومرونة الاتصال وهي درجة دالة على وجود علاقة موجبة متوسطة، وفي الأخير تحصلنا على درجة 0.78 فيما يخص بعد وضوح الاتصالات في ***سونلغاز*** وهي علاقة موجبة متوسطة. و وعليه فإن النسب التي تحصلنا عليها من خلال الإجابة على محتوى البنود نسب مرتفعة تعكس في بعض البنود الإجماع و الاتفاق بين فئة الإطارات الوسطى على وجود علاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

3.1 اختبار الفرضيات الصفرية

01- الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير للسن على الولاء التنظيمي.

جدول رقم :(8) استجابات مفردات العينة على محتوى بنود الاستبيان حسب متغير السن.

البنود	مستوى الموافقة / السن	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا 2 المحسوبة
1	35-25	20	1	4	23	**3.85**
	45-36	3	0	20	23	
	55-46	21	1	5	27	
2	35-25	0	2	21	23	**1.6**
	45-36	2	0	22	23	
	55-46	0	1	26	27	
3	35-25	01	2	20	23	**1.8**
	45-36	1	1	21	23	
	55-46	3	1	22	27	
4	35-25	20	1	2	23	**6.75**
	45-36	13	1	9	23	
	55-46	4	0	23	27	
5	35-25	20	1	2	23	**0.98**
	45-36	20	1	2	23	
	55-46	23	1	3	27	
6	35-25	18	1	4	23	**4.71**
	45-36	19	1	3	23	
	55-46	1	1	25	27	
7	35-25	21	1	1	23	**0.47**
	45-36	21	0	2	23	

	27	3	00	24	55-46	
1	23	20	2	1	35-25	8
	23	17	1	5	45-36	
	27	4	1	22	55-46	
6.5	23	2	1	20	35-25	9
	23	2	0	21	45-36	
	27	3	0	24	55-46	
2.5	23	4	2	17	35-25	10
	23	21	0	1	45-36	
	27	24	0	0	55-46	
2.2	23	21	01	2	35-25	11
	23	8	0	14	45-36	
	27	26	01	1	55-46	
2.4	23	2	0	21	35-25	12
	23	1	01	12	45-36	
	27	16	1	10	55-46	
1.9	23	5	0	18	35-25	13
	23	1	1	21	45-36	
	27	3	0	20	55-46	
5.5	23	4	1	18	35-25	14
	23	2	0	21	45-36	
	27	4	0	23	55-46	
1.14	23	2	1	20	35-25	15
	23	2	0	21	45-36	
	27	3	0	24	55-46	
6.9	23	5	0	18	35-25	16
	23	3	1	19	45-36	

	27	5	0	22	55-46	
	23	3	0	20	35-25	
6.1	23	6	1	16	45-36	17
	27	7	0	20	55-46	
	23	4	0	19	35-25	
4.1	23	10	1	12	45-36	18
	27	26	0	1	55-46	
	23	17	0	4	35-25	
6.1	23	20	1	2	45-36	19
	27	25	0	2	55-46	
	23	2	0	21	35-25	
1.7	23	4	1	18	45-36	20
	27	6	0	21	55-46	
	23	3	0	20	35-25	
3.9	23	5	1	17	45-36	21
	27	7	0	20	55-46	
	23	2	3	18	35-25	
2.2	23	2	2	19	45-36	22
	27	5	0	22	55-46	
	23	2	4	17	35-25	
6.4	23	6	1	16	45-36	23
	27	7	0	020	55-46	
	23	2	3	18	35-25	
2.2	23	2	2	19	45-36	24
	27	5	0	22	55-46	

جدول رقم : (08): يوضح حساب درجة الحرية بالنسبة لمتغير السن.

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
03	03	04	9.48	0.05

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث، و بتطبيق برنامج **لكسال Excel** ، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الملاحق وكانت النتائج الخاصة بمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي :

عدم وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات مفردات العينة بمختلف مستوياتهم العمرية في كل البنود، و منه فإننا نعتبر أن متغير السن لا يؤثر على الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

2 ـ الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير للحالة العائلية على الولاء التنظيمي.

جدول رقم: (09) *استجابات مفردات العينة على بنود الولاء التنظيمي بحسب حالتهم العائلية.*

البند	مستوى الموافقة / الحالة العائلية	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا 2 المحسوبة
1	أعزب	23	2	15	40	**0.005**
	متزوج	26	00	02	28	
	أرمل	4	01	00	5	
2	أعزب	36	01	03	40	**0.28**
	متزوج	22	01	03	28	
	أرمل	3	00	02	5	
3	أعزب	30	05	05	40	**64**
	متزوج	9	01	18	28	
	أرمل	3	02	00	5	
4	أعزب	35	00	05	40	**0.01**
	متزوج	4	03	01	28	
	أرمل	3	02	00	5	
5	أعزب	7	03	30	40	**0.16**
	متزوج	6	2	20	28	
	أرمل	3	01	01	5	
6	أعزب	35	02	03	40	**0.54**
	متزوج	21	01	06	28	
	أرمل	4	00	01	5	
7	أعزب	31	05	04	40	**0.0002**
	متزوج	12	01	15	28	
	أرمل	3	02	00	5	
8	أعزب	10	00	30	40	**1**

	متزوج	9	04	15	28	
	أرمل	00	00	05	5	
9	أعزب	2	00	38	40	**64**
	متزوج	00	02	26	28	
	أرمل	3	00	02	5	
10	أعزب	36	00	04	40	**0.03**
	متزوج	20	04	00	28	
	أرمل	05	00	00	5	
11	أعزب	04	03	33	40	**0.64**
	متزوج	05	02	21	28	
	أرمل	00	01	04	5	
12	أعزب	23	05	12	40	**0.17**
	متزوج	10	04	14	28	
	أرمل	01	02	02	5	
13	أعزب	06	03	31	40	**0.75**
	متزوج	07	03	18	28	
	أرمل	01	00	04	5	
14	أعزب	31	00	09	40	**0.09**
	متزوج	17	04	07	28	
	أرمل	02	01	02	5	
15	أعزب	32	06	02	40	**0.06**
	متزوج	19	01	08	28	
	أرمل	03	01	01	5	
16	أعزب	36	00	04	40	**0.002**
	متزوج	14	04	10	28	
	أرمل	03	00	00	5	

17	أعزب	40	00	00	40	0.0004
	متزوج	22	01	05	28	
	أرمل	03	01	1	5	
18	أعزب	15	05	20	40	0.022
	متزوج	13	03	12	28	
	أرمل	0	00	05	5	
19	أعزب	27	06	07	40	0.13
	متزوج	11	05	12	28	
	أرمل	03	00	02	5	
20	أعزب	13	04	23	40	0.42
	متزوج	10	03	15	28	
	أرمل	01	02	02	5	
21	أعزب	29	05	06	40	1
	متزوج	02	02	22	28	
	أرمل	03	00	02	5	
22	أعزب	28	02	10	40	0.001
	متزوج	28	00	00	28	
	أرمل	2	01	03	5	
23	أعزب	36	03	01	40	0.001
	متزوج	14	02	102	28	
	أرمل	03	01	01	5	
24	أعزب	36	03	01	40	0.0009
	متزوج	14	02	12	28	
	أرمل	3	01	01	5	

جدول رقم : (10): يوضح حساب درجة الحرية لمتغير الحالة العائلية

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
03	02	02	5.99	0.05

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث، و بتطبيق برنامج **لكسال Excel** ، تم تحديد قيم **كا2** الموجودة ضمن الملاحق وكانت النتائج الخاصة بمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي:

عدم وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات مفردات العينة حالتهم الاجتماعية في أغلب بنود الاستمارة، وعليه فإننا نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة لدى فئات الإطارات الوسطى، و أن الحالة العائلية لا تؤثر على الولاء التنظيمي خلال الإجابة على العبارات الإيجابية بالموافقة و العبارات السلبية بعدم الموافقة، لكن ومع ذلك فإننا نجد بعض التباين بين فئة الإطارات الوسطى على بعض عبارات الاستمارة المتعلقة بالولاء التنظيمي من ذلك البعد الثالث حيث بلغت قيمة كا2 32 وهـــي اكبر من القــيم المجدولة التي تساوي 5.99 كذلك بالنسبة للبند 9 حيث بلغت قيمة كا2 32 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، أي أنه يوجد بين أفراد العينة حول هذا البند والذي ينص على أنه من السهل الارتباط بمؤسسة أخرى كما هو الحال بالنسبة لهذه المؤسسة، والأمر نفسه بالنسبة للبند الواحد والعشرون(21) والذي ينص على أنه من لا توجد ضرورة لان تسعى الإطارات الوسطى لأن يكونوا رجال مخلصين للشركة حيث بلغت قيمة كا2 64 وهي دجالة عند مستوى الدلالة. 0.05 وعلى العموم فإنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على البنود المتعلقة بالولاء التنظيمي، وبالتالي الحالة العائلية لا تؤثر على ولاء الإطارات الوسطى لسونلغاز لمؤسستهم.

.

3. الفرضية الثالثة:

- **لا يوجد تأثير للأقدمية على الولاء التنظيمي.**

جدول رقم : (11) استجابة مفردات العينة بحسب سنوات الأقدمية على الولاء التنظيمي.

البند	مستوى الموافقة / الأقدمية	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا 2 المحسوبة
1	06-01	14	01	0	15	**0.0006**
	13-07	16	01	9	26	
	20-14	9	05	18	32	
2	06-01	8	06	1	15	**0.003**
	13-07	7	06	13	26	
	20-14	20	02	10	32	
3	06-01	3	05	7	15	**0.007**
	13-07	14	03	9	26	
	20-14	24	02	6	32	
4	06-01	6	01	8	15	**0.002**
	13-07	12	01	13	26	
	20-14	17	11	14	32	
5	06-01	3	05	7	15	**0.11**
	13-07	10	02	14	26	
	20-14	15	03	15	32	
6	06-01	4	03	8	15	**0.63**
	13-07	12	02	12	26	
	20-14	11	05	18	32	
7	06-01	7	01	8	15	**32**
	13-07	8	01	17	26	
	20-14	29	02	1	32	
8	06-01	4	00	11	15	**32**

	26	14	01	11	13−07	
	32	2	00	30	20−14	
64	15	6	05	4	06−01	9
	26	18	01	7	13−07	
	32	7	00	25	20−14	
0.04	15	5	03	8	06−01	10
	26	19	01	5	13−07	
	32	22	02	8	20−14	
0.02	15	7	03	5	06−01	11
	26	6	00	20	13−07	
	32	15	03	14	20−14	
16	15	2	9	4	06−01	12
	26	13	6	7	13−07	
	32	10	9	20	20−14	
0.02	15	3	02	10	06−01	13
	26	19	01	7	13−07	
	32	12	04	18	20−14	
0.05	15	6	04	5	06−01	14
	26	11	03	12	13−07	
	32	22	06	14	20−14	
0.17	15	7	02	6	06−01	15
	26	20	01	5	13−07	
	32	15	03	14	20−14	
1	15	2	3	10	06−01	16
	26	23	0	6	13−07	
	32	2	0	30	20−14	

0.002	15	6	0	9	06-01	17
	26	0	0	26	13-07	
	32	4	3	25	20-14	
0.51	15	8	3	4	06-01	18
	26	19	1	6	13-07	
	32	22	3	7	20-14	
1	15	0	0	15	06-01	19
	26	20	2	4	13-07	
	32	14	15	3	20-14	
0.05	15	8	2	5	06-01	20
	26	19	1	6	13-07	
	32	22	8	2	20-14	
1	15	7	0	8	06-01	21
	26	5	1	20	13-07	
	32	27	2	3	20-14	
32	15	6	2	7	06-01	22
	26	20	3	3	13-07	
	32	7	0	25	20-14	
0.046	15	6	3	6	06-01	23
	26	20	4	2	13-07	
	32	15	10	7	20-14	
0.004	15	6	1	8	06-01	24
	26	20	4	2	13-07	
	32	15	10	7	20-14	

جدول رقم (12): ***يوضح حساب درجة الحرية لمتغير الأقدمية المهنية***

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة
03	03	04	9.48	0.05

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث, و بتطبيق برنامج **لكسال Excel** ، تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الملاحق وكانت النتائج الخاصة بمتغير الأقدمية عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي :

عدم وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات مفردات العينة حسب فئات الأقدمية في جميع البنود، فإننا نقول بأن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة لدى فئة الإطارات الوسطى. و أنه لا وجود لتأثير الأقدمية على الولاء التنظيمي وهذا ما تأكده نتائج كا2 التي كانت اقل من القيمة المجدولة على اغلب فقرات الاستمارة، لكن ومع ذلك فإننا نجد بعض التباين بين فئات الإطارات الوسطى على بعض بنود الاستمارة هذا التباين راجع إلى الاختلاف في الاقدمية ومن ذلك إجابة أفراد العينة على البند السابع (7) الخاص بالولاء التنظيمي حيث أن قيمة كا2 بلغت 32 وهي اكبر من القيمة المجدولة التي تساوي 9.48 وعليه يمكن القول أن هناك فرق دو دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، كما يمكن ملاحظة ذلك كذلك في البند الثامن(8) والمتعلق بان التنقل السريع من مؤسسة إلى أخرى عملا غير أخلاقي حيث بلغت قيمة مربع كا2 **32** وهي أكبر من القيمة المجدولة، وهذا ما يدل على انه يوجد فرق دال إحصائيا حول هذا البند راجع إلى عامل الاقدمية بين العمال، والأمر نفسه فيما يتعلق بالبند التاسع(9) حيث بلغت قيمة كا2 64 وهي اكبر من القيم المجدولة وعليه فإنه يوجد فرق دال إحصائيا بين فئة الإطارات الوسطى فيما يتعلق بهذا البند والمتعلق بكون من السهل الارتباط بشركة أخرى، هذا الاختلاف الدال إحصائيا يبرر الاختلاف المعبر عنه في البند الثامن، كما نلاحظ فرق دال

إحصائيا بين أفراد العينة على البند الثاني عشر(12)، حيث بلغت قيمة

كا2 (23) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة0.05 لأنها اكبر من القيمة المجدولة المقدرة 9.48. وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذلت دلالة إحصائية بين فئة الإطارات الوسطى حول متغير الولاء التنظيمي تعزى إلى عامل الاقدمية.

وعليه فإن دراستنا شبيهة بدراسة **صلاح بن معاذ المعيوف** سنة 2002 الذي قام بإجراء دراسته على عينة من الموظفين في الأجهزة الحكومية وحاول التعرف على مدى ولاء أفراد العينة لمنظمتهم، وهل هذا الولاء يختلف باختلاف الصفات الشخصية كالعمر والحالة العائلية والمؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية ومدة الخدمة، وقد استنتج أن مستوى الولاء يختلف بين أفراد العينة باختلاف صفاتهم الشخصية، وبالتالي فإن الاستجابات تتغير بتغير الصفات لدى الأفراد المبحوثين وليس هناك ثمة اتفاق كبير حول الاستجابات لعدم اتفاق الخصائص الشخصية والديمغرافية.

كما نجد كذالك دراسة **دزاير هيريو** 2006 التي أجريت على عينة من الأفراد بمختلف مستوياتهم بمؤسسة **سونالغاز** *–عنابة–* والتي حاولت معرفة تأثير بعض المتغيرات الشخصية كالسن والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة على استجابات أفراد العينة، فخلصت إلى أن هناك فروقات دالة إحصائيا بين الموظفين ما عدا متغير الجنس الذي كانت استجاباتهم مماثلة إلى حد كبير، ومنه نستنتج أن للمتغيرات الشخصية درجة من التأثير تتغير وتختلف باختلاف الأفراد واختلاف المواضيع المتناولة ضمن المجال النفسي الاجتماعي.

4ـ الفرضية الرابعة : لا يتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة النشاط الممارس.

جدول رقم : (13) *استجابة مفردات العينة بحسب طبيعة نشاطهم عن محتوى بنود الولاء التنظيمي*

البند	مستوى الموافقة / طبيعة النشاط	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا 2 المحسوبة
1	إداري	21	4	1	26	**0.99**
	تقني	40	01	6	47	
2	إداري	3	2	21	26	**0.85**
	تقني	2	3	42	47	
3	إداري	21	3	2	26	**0.30**
	تقني	40	1	6	47	
4	إداري	21	2	3	26	**0.55**
	تقني	42	3	2	47	
5	إداري	21	1	4	26	**0.99**
	تقني	40	1	6	47	
6	إداري	21	1	4	26	**0.81**
	تقني	42	2	3	47	
7	إداري	2	4	21	26	**0.61**
	تقني	3	2	42	47	
8	إداري	2	3	21	26	**0.82**
	تقني	1	4	42	47	
9	إداري	21	3	2	26	**0.83**
	تقني	42	2	3	47	
10	إداري	2	3	21	26	**0.83**
	تقني	3	2	42	47	
11	إداري	21	3	2	26	**0.58**
	تقني	42	1	4	47	
12	إداري	1	5	20	26	**0.99**
	تقني	1	10	36	47	

13	إداري	2	6	18	26	**0.69**
	تقني	6	5	36	47	
14	إداري	4	1	21	26	**0.89**
	تقني	8	5	34	47	
15	إداري	8	10	8	26	**0.65**
	تقني	8	5	34	47	
16	إداري	4	3	20	26	**0.98**
	تقني	5	6	36	47	
17	إداري	19	1	6	26	**0.27**
	تقني	32	10	5	47	
18	إداري	22	3	1	26	**0.63**
	تقني	32	8	7	47	
19	إداري	5	7	14	26	**0.63**
	تقني	17	8	22	47	
20	إداري	5	8	13	26	**0.01**
	تقني	4	2	40	47	
21	إداري	6	6	14	26	**0.74**
	تقني	7	7	33	47	
22	إداري	10	10	6	26	**0.85**
	تقني	23	12	12	47	
23	إداري	8	16	2	26	**0.09**
	تقني	19	14	14	47	
24	إداري	8	16	2	26	**0.08**
	تقني	19	14	14	47	

جدول رقم : (14) يوضح حساب درجة الحرية لمتغير طبيعة النشاط.

الأعمدة	الصفوف	درجة الحرية	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة

03	02	02	5.99	0.05

بعد إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند عند مستويات الموافقة الثلاث, و بتطبيق برنامج **لكسال Excel** فقد تم تحديد قيم كا2 الموجودة ضمن الملاحق وكانت النتائج الخاصة بمتغير طبيعة النشاط عند مستوى الدلالة (0.05) كالتالي:

عدم وجود فروق دالة إحصائيا في استجابات فئة الإطارات الوسطى حسب طبيعة نشاطهم في جميع البنود و ذلك لأن القيمة المحسوبة لكل بند أقل من القيمة المجدولة بعد عملية التصحيح, فإن هناك توافق إلى حد كبير على بنود الاستمارة لدى مفردات العينة.و أن طبيعة النشاط لا تؤثر على الولاء التنظيمي من خلال التقارب في الإجابات بين أفراد العينة سواء بالموافقة أو عدم الموافقة ، مما يدل أن التوافق حاصل ، حيث عبر كل من ذوي النشاط الإداري والتقني عن ولائهم للمؤسسة على حد السواء وعليه يمكن القول بأنه لا يوجد فرق دال إحصائيا بين فئة الإطارات الوسطى حول الولاء التنظيمي راجع إلى طبيعة النشاط الممارس.



بعد حسابات العلاقات الارتباطية بين أبعاد الاتصال التنظيمي والولاء و إحصاء التكرارات المشاهدة لكل بند من بنود الولاء التنظيمي عند مستويات الموافقة الثلاثة، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية، وباستقراء الجداول و تحليلها وترجمتها جاءت نتائج دراستنا كالتالي:

من خلال استجابة أفراد العينة بالنسبة للبعد الخاص بمدى استخدام مؤسسة **سونلغاز** للاتصال الشفوي فإننا نسجل أكبر نسبة لعدم الموافقة على محتوى بنود هذا البعد، كما لاحظنا أن الاتصال بالزملاء عند محاولة الاستفسار عن أي شيء يكون شفويا أي أنه وعكس الاتصال بين الإطارات الوسطى ومرؤوسيهم الذي قلما ما يكون شفويا فان الاتصال بين الإطارات الوسطى فيما بينهم يكون في الغالب شفويا مما يسهل العملية الاتصالية ويزيد من فاعليتها. وعلى العموم فان الاتصال الشفوي في مؤسسة **سونلغاز** يستخدم عادة في حالة ما إذا كان الاتصال في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي فقط، أما فيما يخص استجابة أفراد العينة بالنسبة لبعد الخاص بمدى استخدام المؤسسة للاتصال الكتابي فإننا نسجل أكبر نسبة الموافقة على محتوى بنود هذا البعد، حيث أبدى الإطارات الوسطى موافقتهم في هذا البعد وبنسبة كبيرة وعليه فان الاتصالات الكتابية تمثل احد أهم المحاور الرئيسية في العملية الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة **سونلغاز** كونها أكثرها وضوحا وأدقها، أما فيما يتعلق باستجابة أفراد العينة بالنسبة لبعد مرونة الاتصالات داخل مؤسسة **سونلغاز** لدى فئة الإطارات الوسطى فإننا نسجل أكبر نسبة الموافقة على محتوى بنود هذا البعد حيث تستعمل مؤسسة **سونلغاز** الفاكس كوسيلة اتصال محورية كونها تساهم في تسهيل العملية الاتصالية وجعلها أكثر مرونة ووضوحا وعليه يمكن القول أن الاتصال داخل مؤسسة **سونلغاز** يتميز بكونه واضحا ومرنا ويعتمد بكثرة على الوسائل الكتابية دون الشفوية التي عادة ما تستعمل في حالة الاتصال الأفقي.

و فيما يتعلق بالفرضية الأولى التي حاول الباحث من خلالها الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي، فقد استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.حيث قدرت قيمة

الارتباط بـــ **0.17**، وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي، أي انه كلما كان الاتصال كتابيا كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة والعكس صحيح وهذا ما تؤكده قيمة معامل ارتباط **بيرسون** التي بلغت **0.65**، كما توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد مرونة الاتصال والولاء التنظيمي، أي انه كلما كان الاتصال مرنا كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة والعكس صحيح حيث بلغت قيمة **بيرسون 0.65**

في حين توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد وضوح الاتصال والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة بيرسون **0.78**، أي انه كلما كان الاتصال واضحا كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة والعكس صحيح

أما فيما يخص اختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسن الحالة الاجتماعية، الأقدمية و طبيعة النشاط الممارس و التي هدف الباحث من خلالها للتأكد من عدم وجود فروق بين الإطارات الوسطى تعزى إلى العوامل الديموغرافيـــة المشار إليها سابق فقد خلص الباحث إلى ما يلي:

بالنسبة لتأثير متغير السن على الولاء التنظيمي لاحظ الباحث تجانس مختلف الفئات العمرية في تعبيرهم عن ولائهم لمؤسسة **سونلغاز** و، إذ لا فرق بين فئة (46-55) من الكهول و فئة (25-35)من الشباب، و هذا ما يفسر عدم وجود تأثير للسن على الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى داخل مؤسسة البحث.

أما بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية و تأثيره على الولاء التنظيمي فقد لاحظ الباحث تجانس مختلف الحالات الاجتماعية (أعزب، متزوج، مطلق) في إجابتهم عبارات الاستبيان المتعلقة بمتغير الولاء التنظيمي, إذ جاءت إجابات كل الفئات متشابهة في الموافقة وعدم الموافقة على مؤشرات الولاء التنظيمي، و بالتالي فلا فرق بينهم، ما يعكس حقيقة أن الاختلاف في الحالة العائلية ليس له تأثير على الولاء التنظيمي للإطارات الوسطى

أما فيما يخص الأقدمية في العمل و تأثيرها فلم نلاحظ تقريبا أي فرق بين استجابات الفئات حول الرضا عن تفويض اتخاذ القرار, حيث لم يكن هناك فرق بين ذوي الأقدمية القصيرة (1-6) سنوات و ذوي الأقدمية الطويلة(14-20) سنة وبالتالي لا يوجد تأثير للاقدمية على الولاء التنظيمي داخل مؤسسة البحث.

كما خلص الباحث كذلك إلى عدم وجود فرق بين الإداريين و التقنيين حول الولاء التنظيمي، فخلصنا إلى عدم وجود هذا الفـــرق، وبالتالي فإن طبيـــعة النشاط لا تؤثر على الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة .

خـــاتـــمـــة:

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالولاء

التنظيمي لدى الإطارات الوسطى، و بذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي اشتمل على أربعة محاور تتعلق بالكشف عن طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة **سونلغاز** من خلال الكشف عما إذا كانت مؤسسة **سونلغاز** تعتمد على الاتصالات الشفوية أو الكتابية أو الكشف عن طبيعة الاتصال من حيث الوضوح والمرونة، وبعد إتباع كل الخطوات البحثية و حين تفريغ البيانات و استقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي .
- اعتماد مؤسسة **سونلغاز** وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها يستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة.
- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ و بعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي
- ووجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.
- ووجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد مرونة الاتصال والولاء التنظيمي.

هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي وهذا ما تؤكده قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال الأربعة والتي قدرت بـــ **0.56**.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية و بحساب **كا2** للسن و الحالة الاجتماعية و الأقدمية و طبيعة النشاط تبين عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، و بالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.



قائمة المراجع:

1 - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.

2 – أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط6، 1997.

3 – أحمد ابراهيم: الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، الزقازني، 2000.

4 – السيد عبد الحميد عطية ومحمد محمود مهدلي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.

5 – بشير صابح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.

6 – بوفلجـــة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ط2 ، 2006.

7– جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

8– حميدة عميراوي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد1، بدون تاريخ.

9 –خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1997.

10– طارق السويدان ،محمد العيدوني: خماسية الولاء(كيف نحفز ونبني ولاء الموظفين) ،دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2003.

11 – عبد الرحمان أحمد محمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، ط 1، 1998.

12 – عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

13 – علي الشريف: اتخاذ القرارات في المؤسسة، مكتبة الإسكندرية، مصر، (د ط) ، (د ت).

14– فصل صباح الفصلي: علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس وتابعيه والمتغيرات

الديموغرافية الإدارة العامة، المجلد 37، 1997.

15- كيت ديفز، عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف: السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، دار النهضة، القاهرة، 1974

16- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004.

17 - لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة.

18- مصطفى عبد السميع محمد وآخـــرون: الاتصال والوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم، مركز الكتاب للنشر، القاهــرة، ط 1، 2001.

19- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة لجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 1990.

20 - محمد شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، القاهــرة، سنة 1982.

المـــجـــلات :

21- أدم غازي العتيبي: أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية و العمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، مجلد1، نوفمبر (1993).

22 - فاطمة آل خليفة، عصام سعد الربيعان: قياس إدراك المدراء للولاء والابداع في العمل الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، العلوم الإدارية، الاسكندرية، جامعة الكويت، مجلد 7، عدد1.

23 - عبد المالك بن عبد الغني الطجم: قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ لمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية ، المجلد4، عدد1 1996.

الأنترنت :

24 - الموسوعة الحرة ويكيبيديا، شبكة الانترنت، عنوان الموقع http://ar.wikipedia.org،

بتاريخ 2008/08/02، الساعة 13:40.

25 – أحمد بن سيف الدين التركستاني: مدخل إلى الاتصال الإنساني، مركز تطوير التعليم الجامعي لجامعة الملك عبد العزيز، www.ctld.net، تاريخ الإطلاع:2009/03/30، التوقيت: 16:45.

المراجع الأجنبية:

26 - Paul M.muchinsky; sychologie Applied to work; the dorscy Press. 1983.



1-الاســـتمـــارة

2- الهيكل التنظيمي

3- جداول بارسن

4-جداول كا 2

1- الاستمارة:

عبارات تقيس الولاء التنظيمي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- سوف اشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في الشركة التي اعمل بها حاليا					
2- أنا لا أخشى مما يمكن أن يحدث لي أذا تركت وظيفتي الحالية دون أن تكون هناك وظيفة أخرى متاحة لي..					
3- اعتقد أن الناس في هده الأيام يتنقلون كثيرا من شركة إلى أخرى					
4- .استمتع بالحديث عن الشركة التي اعمل بها مع أصدقائي من خارج العمل					
5- .من الصعب جدا أن اترك الشركة التي اعمل بها حاليا حتى ما إذا رغبت في ذلك وذلك بسبب ندرة الوظائف المتاحة.					
6- لا اعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولاء دائما للشركة التي يعمل بها					
7- .اشعر حقا أن مشاكل الشركة التي اعمل بها هي مشاكلي أنا شخصيا					
8- إذا ما قررت أن اترك الشركة التي اعمل بها سوف يسبب لي ذلك ارتباكا شديدا في حياتي.					
9- .إن التنقل السريع من شركة إلى أخرى لا يبدو لي عمل غير أخلاقي على الإطلاق					
10- .اعتقد انه من السهل أن ارتبط بشركة أخرى تماما كما أنا مرتبط بالشركة الحالية.					
11-إن قراري بترك الشركة الآن لن يحملني الكثير من التكاليف المادية والمعنوية					
12-من أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في الشركة هو اعتقادي أن الولاء شيء مهم ولهذا فإنني اشعر بنوع من الالتزام الأخلاقي					

للبقاء في الشركة

13- .لا اشعر بأنني عضو هام من أعضاء هذه الشركة

14-إن استمراري في الشركة إنما يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي في العمل في الفترة الحالية

15-.لو حصلت على عقد لوظيفة أفضل في مكان آخر سوف اشعر انه ليس من الصواب أن اترك الشركة التي اعمل بها حاليا

16-.لا اشعر أن هناك ارتباط نفسي بيني وبين الشركة التي اعمل بها

17-الوظائف المتاحة شركات أخرى قليلة لدرجة لا تجعلني أفكر في ترك وظيفتي الحالية

18-.لقد تعلمت منذ الصغر ضرورة الولاء المستمر للشركة الواحدة

19-لهذه الشركة معنى كبير جدا بالنسبة لي شخصيا

20-إن أهم الصعاب التي سوف تواجهني إذا ما تركت عملي الحالي هي ندرة الوظائف الشاغرة

21-.كانت الأمور أفضل في تلك الأيام التي قضى فيها الناس معظم حياتهم الوظيفية في شركة واحدة

22-لا اشعر بأهمية أن يكون هناك ارتباط قوي بيني وبين الشركة التي اعمل بها .

23-لا اعتقد في ضرورة أن يسعى الموظف لان يكون الرجل المخلص الشركة

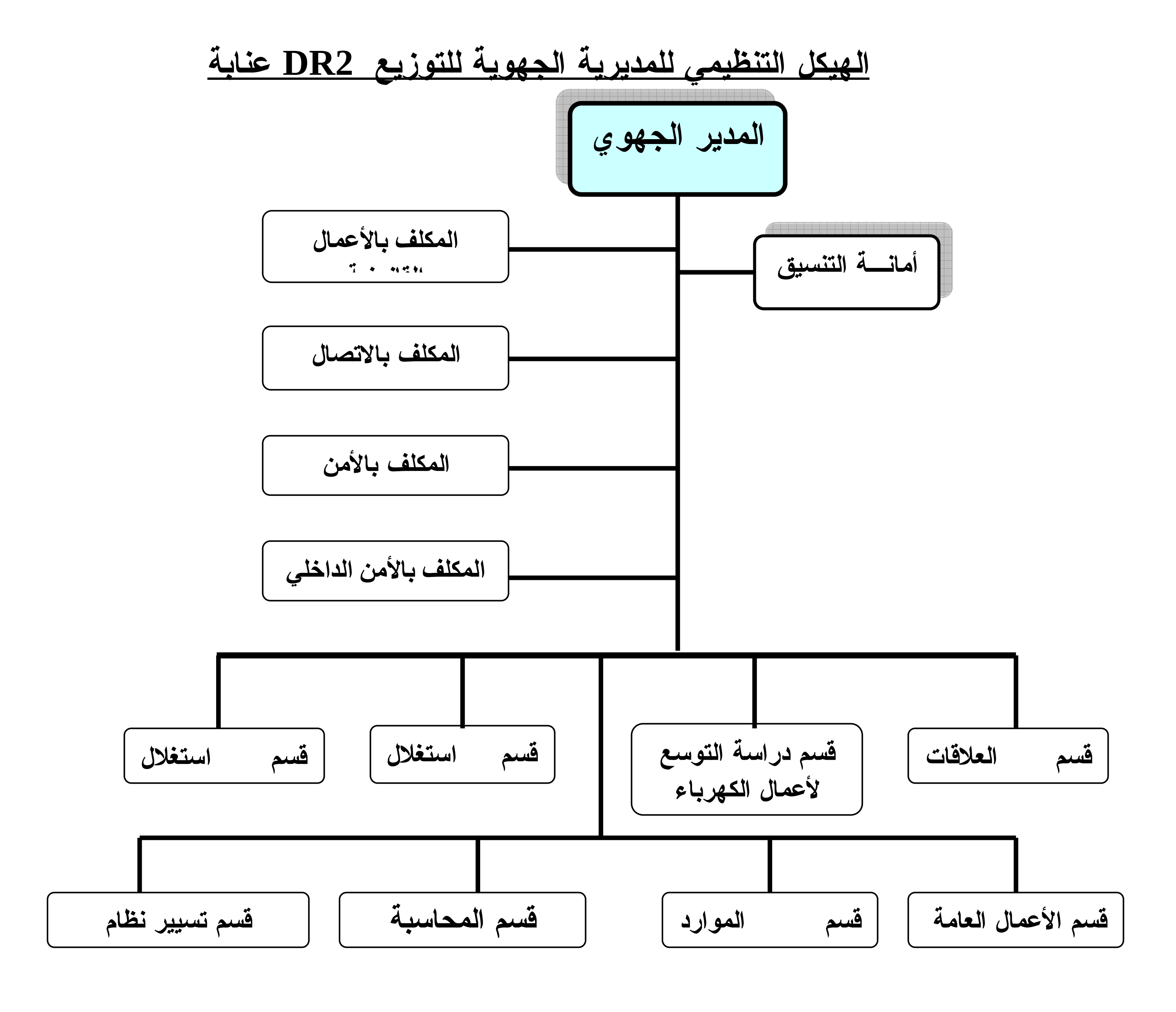
24-مستعد لبدل أكثر مما هو مطلوب مني لأساعد على نجاح المؤسسة

25-.احرص على ممتلكات وموارد المؤسسة

26-لدي ارتياح نحو المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة

27-اشعر بان قيمي تنطبق مع قيم المؤسسة التي اعمل بها

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع DR2 عنابة



5-جداول بيرسون:

الاتصال الشفوي:

الأفراد	س	ص	س2	ص2	س x ص
1	11	55	121	3025	605
2	7	53	49	2809	371
3	12	46	144	2116	552
4	6	51	36	2601	306
5	9	45	81	2025	405
6	11	56	121	3136	616
7	11	37	121	1369	407
8	8	38	64	1444	304
9	7	65	49	4225	455
10	6	37	36	1369	222
11	7	51	49	2601	357
12	10	52	100	2704	520
13	10	56	100	3136	560
14	9	59	81	3481	531
15	7	58	49	3364	406
16	8	48	64	2304	384
17	8	35	64	1225	280

18	6	49	36	2401	294
19	11	62	121	3844	682
20	10	57	100	3249	570
21	8	47	64	2209	376
22	9	44	81	1936	396
23	9	49	81	2401	441
24	7	65	49	4225	455
25	10	38	100	1444	380
26	10	47	100	2209	470
27	11	65	121	4225	715
28	12	56	144	3136	672
29	12	32	144	1024	384
30	8	54	64	2916	432
31	7	66	49	4356	462
32	8	29	64	841	232
33	7	57	49	3249	399
34	5	48	25	2304	240
35	6	32	36	1024	192
36	7	34	49	1156	238
37	9	29	81	841	261
38	4	55	16	3025	220
39	4	27	16	729	108
40	8	68	64	4624	544
41	9	66	81	4356	594
42	7	62	49	3844	434
43	10	67	100	4489	670
44	11	42	121	1764	462
45	10	54	100	2916	540
46	10	55	100	3025	550

47	11	66	121	4356	726
48	12	68	144	4624	816
49	10	42	100	1764	420
50	8	53	64	2809	424
51	9	60	81	3600	540
52	7	52	49	2704	364
53	8	38	64	1444	304
54	9	28	81	784	252
55	6	27	36	729	162
56	7	36	49	1296	252
57	8	39	64	1521	312
58	9	28	81	784	252
59	10	37	100	1369	370
60	9	62	81	3844	558
61	8	64	64	4096	512
62	7	55	49	3025	385
63	6	42	36	1764	252
64	10	45	100	2025	450
65	10	42	100	1764	420
66	8	38	64	1444	304
67	8	54	64	2916	432
68	10	60	100	3600	600
69	8	52	64	2704	416
70	9	29	81	841	261
71	8	38	64	1444	304
72	9	45	81	2025	405
73	8	42	64	1764	336
المجموع	624	3540	5580	181736	30523

الاتصال الكتابي:

الأفراد	س	ص	س2	ص2	س x ص
1	9	55	81	3025	495
2	10	53	100	2809	530
3	8	46	64	2116	368
4	7	51	49	2601	357
5	6	45	36	2025	270
6	9	56	81	3136	504
7	8	37	64	1369	296
8	8	38	64	1444	304
9	9	65	81	4225	585
10	7	37	49	1369	259
11	5	51	25	2601	255
12	6	52	36	2704	312
13	9	56	81	3136	504
14	8	59	64	3481	472
15	10	58	100	3364	580
16	11	48	121	2304	528
17	8	35	64	1225	280
18	12	49	144	2401	588
19	11	62	121	3844	682
20	11	57	121	3249	627
21	12	68	144	4624	816

22	9	44	81	1936	396
23	8	49	64	2401	392
24	11	65	121	4225	715
25	8	38	64	1444	304
26	7	47	49	2209	329
27	11	65	121	4225	715
28	12	56	144	3136	672
29	11	32	121	1024	352
30	10	54	100	2916	540
31	11	66	121	4356	726
32	12	29	144	841	348
33	10	57	100	3249	570
34	8	48	64	2304	384
35	6	32	36	1024	192
36	5	34	25	1156	170
37	4	29	16	841	116
38	7	55	49	3025	385
39	8	27	64	729	216
40	11	68	121	4624	748
41	12	66	144	4356	792
42	10	62	100	3844	620
43	10	67	100	4489	670
44	11	42	121	1764	462
45	9	54	81	2916	486
46	8	55	64	3025	440
47	9	66	81	4356	594
48	12	68	144	4624	816
49	8	42	64	1764	336
50	8	53	64	2809	424

51	12	70	144	4900	840
52	8	52	64	2704	416
53	6	38	36	1444	228
54	4	28	16	784	112
55	4	27	16	729	108
56	5	36	25	1296	180
57	5	39	25	1521	195
58	4	28	16	784	112
59	6	37	36	1369	222
60	9	62	81	3844	558
61		64	0	4096	0
62	10	55	100	3025	550
63	9	42	81	1764	378
64	8	45	64	2025	360
65	6	42	36	1764	252
66	5	38	25	1444	190
67	9	54	81	2916	486
68	11	66	121	4356	726
69	12	52	144	2704	624
70	5	29	25	841	145
71	6	30	36	900	180
72	11	45	121	2025	495
73	10	42	100	1764	420
المجمو ع	615	3569	5651	185663	31299

0,65

مرونة الاتصال :

س x ص	ص2	س2	ص	س	الأفراد
495	3025	81	55	9	1
530	2809	100	53	10	2
368	2116	64	46	8	3
459	2601	81	51	9	4
270	2025	36	45	6	5
560	3136	100	56	10	6
296	1369	64	37	8	7
304	1444	64	38	8	8
585	4225	81	65	9	9
259	1369	49	37	7	10
255	2601	25	51	5	11
416	2704	64	52	8	12
504	3136	81	56	9	13
531	3481	81	59	9	14
580	3364	100	58	10	15
528	2304	121	48	11	16
280	1225	64	35	8	17
588	2401	144	49	12	18
682	3844	121	62	11	19
627	3249	121	57	11	20
564	2209	144	47	12	21

بارسون

0,65

22	9	44	81	1936	396
23	8	49	64	2401	392
24	9	65	81	4225	585
25	8	38	64	1444	304
26	7	47	49	2209	329
27	7	65	49	4225	455
28	12	56	144	3136	672
29	11	32	121	1024	352
30	10	54	100	2916	540
31	12	66	144	4356	792
32	12	29	144	841	348
33	9	57	81	3249	513
34	8	48	64	2304	384
35	6	32	36	1024	192
36	5	34	25	1156	170
37	4	29	16	841	116
38	7	55	49	3025	385
39	8	27	64	729	216
40	12	68	144	4624	816
41	12	66	144	4356	792
42	10	62	100	3844	620
43	12	67	144	4489	804
44	11	42	121	1764	462
45	9	54	81	2916	486
46	8	55	64	3025	440
47	11	66	121	4356	726
48	12	68	144	4624	816
49	8	42	64	1764	336
50	7	53	49	2809	371

51	11	60	121	3600	660
52	8	52	64	2704	416
53	6	38	36	1444	228
54	4	28	16	784	112
55	4	27	16	729	108
56	5	36	25	1296	180
57	5	39	25	1521	195
58	4	28	16	784	112
59	6	37	36	1369	222
60	9	62	81	3844	558
61	11	64	121	4096	704
62	10	55	100	3025	550
63	7	42	49	1764	294
64	8	45	64	2025	360
65	6	42	36	1764	252
66	5	38	25	1444	190
67	9	54	81	2916	486
68	11	60	121	3600	660
69	10	52	100	2704	520
70	5	29	25	841	145
71	6	38	36	1444	228
72	7	45	49	2025	315
73	6	42	36	1764	252
المجموع	617	3540	5617	181736	31238

نتائج كـــــا2 المتعلقة بطبيعة النشاط

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
1	إداري	21	21,73	1	0,71	4	3,56	26	0,99
	تقني	40	39,27	1	1,29	6	6,44	47	
	مجموع	61		2		10		73	

البند	الجنس	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
2	**إداري**	**3**	**1,78**	**2**	**1,78**	**21**	**22,4**	26	0,85
	تقني	2	3,22	3	3,22	42	40,6	47	
	مجموع	5		5		63		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
3	إداري	45	35,62	75	27,4	2	1,78	26	0,3
	تقني	55	64,38	2	49,6	3	3,22	47	
	مجموع	100		77		5		73	

البند	طبيعة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا^2

	النشاط	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
4	إداري	20	22,08	3	2,14	3	1,78	26	0,55
	تقني	42	39,92	3	3,86	2	3,22	47	
	مجموع	62		6		5		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
5	إداري	21	22,44	2	1,07	3	2,49	26	0,99
	تقني	42	40,56	1	1,93	4	4,51	47	
	مجموع	63		3		7		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
6	إداري	21	22,44	1	1,07	4	2,49	26	0,81
	تقني	42	40,56	2	1,93	3	4,51	47	
	مجموع	63		3		7		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
7	إداري	2	1,78	4	2,14	21	22,4	26	0,61
	تقني	3	3,22	2	3,86	42	40,6	47	
	مجموع	5		6		63		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		

البند	طبيعة النشاط	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع		
8	إداري	2	1,07	3	2,49	21	22,4	26	**0,82**
	تقني	1	1,93	4	4,51	42	40,6	47	
	مجموع	3		7		63		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
9	إداري	21	22,44	3	1,78	2	1,78	26	**0,83**
	تقني	42	40,56	2	3,22	3	3,22	47	
	مجموع	63		5		5		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
10	إداري	2	1,78	3	1,78	21	22,4	26	**0,83**
	تقني	3	3,22	2	3,22	42	40,6	47	
	مجموع	5		5		63		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
11	إداري	21	22,44	3	1,42	2	2,14	26	0,58
	تقني	42	40,56	1	2,58	4	3,86	47	
	مجموع	63		4		6		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
12	إداري	1	0,71	5	5,34	20	19,9	26	**0,99**

	تقني	1	1,29	10	9,66	36	36,1	47	
	مجموع	2		15		56		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
13	إداري	2	2,85	6	3,92	18	19,2	26	**0,69**
	تقني	6	5,15	5	7,08	36	34,8	47	
	مجموع	8		11		54		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
14	إداري	4	4,27	1	2,14	21	19,6	26	**0,89**
	تقني	8	7,73	5	3,86	34	35,4	47	
	مجموع	12		6		55		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
15	إداري	4	4,27	1	2,14	21	19,6	26	**6**
	تقني	8	7,73	5	3,86	34	35,4	47	
	مجموع	12		6		55		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
16	إداري	4	3,21	2	2,85	20	19,9	26	**0,98**
	تقني	5	5,79	6	5,15	36	36,1	47	
	مجموع	9		8		56		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^{2}
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
17	إداري	19	18,16	1	3,92	6	3,92	26	0,27
	تقني	32	32,84	10	7,08	5	7,08	47	
	مجموع	51		11		11		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^{2}
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
18	إداري	22	19,23	3	3,92	1	2,85	26	0,36
	تقني	32	34,77	8	7,08	7	5,15	47	
	مجموع	54		11		8		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^{2}
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
19	إداري	5	7,836	7	5,34	14	12,8	26	0,63
	تقني	17	14,16	8	9,66	22	23,2	47	
	مجموع	22		15		36		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا^{2}
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
20	إداري	5	3,21	8	3,56	13	18,9	26	0,01
	تقني	4	5,79	2	6,44	40	34,1	47	
	مجموع	9		10		53		73	

البند	طبيعة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع	كا^{2}

	النشاط	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
21	إداري	6	4,63	6	4,63	14	16,7	26	0,74
	تقني	7	8,37	7	8,37	33	30,3	47	
	مجموع	13		13		47		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
22	إداري	10	11,75	10	7,84	6	6,41	26	0,85
	تقني	23	21,25	12	14,2	12	11,6	47	
	مجموع	33		22		18		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
23	إداري	18	16,74	6	3,56	2	5,7	26	0,17
	تقني	29	30,3	4	6,44	14	10,3	47	
	مجموع	47		10		16		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
24	إداري	21	9,26	2	3,56	3	13,2	26	2
	تقني	5	16,7	8	6,44	34	23,8	47	
	مجموع	26		10		37		73	

البند	طبيعة النشاط	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		0.45
25	إداري	16	16,03	8	4,27	2	5,7	26	

	تقني	29	29,0	4	7,73	14	10,3	47	
	مجموع	45		12		16		73	

نتائج كـــا2 المتعلقة بالحالة الاجتماعية

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
1	متزوج	23	29,04	2	1,64	15	9,32	40	0,005
	أعزب	26	20,33	0	1,15	2	6,52	28	
	أرمل	4	3,63	1	0,21	0	1,16	5	
	المجموع	53		3		17		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
2	متزوج	36	33,42	1	1,10	3	4,38	40	0,28
	أعزب	22	23,40	1	0,77	3	3,07	28	
	أرمل	3	4,18	0	0,14	2	0,55	5	
	المجموع	61		2		8		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
3	متزوج	30	19,18	5	4,38	5	16,44	40	2E-05
	أعزب	9	13,42	1	3,07	18	11,51	28	
	أرمل	3	2,40	2	0,55	0	2,05	5	
	المجموع	35		8		30		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
4	متزوج	35	33,97	0	2,74	5	3,29	40	0,01

	أعزب	24	23,78	3	1,92	1	2,30	28	
	أرمل	3	4,25	2	0,34	0	0,41	5	
	المجموع	62		5		6		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
5	متزوج	7	8,77	3	3,29	30	27,95	40	0,16
	أعزب	6	6,14	2	2,30	20	19,56	28	
	أرمل	3	1,10	1	0,41	1	3,49	5	
	المجموع	16		6		51		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
6	متزوج	35	32,88	2	1,64	3	5,48	40	0,54
	أعزب	21	23,01	1	1,15	6	3,84	28	
	أرمل	4	4,11	0	0,21	1	0,68	5	
	المجموع	60		3		10		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
7	متزوج	31	25,21	5	4,38	4	10,41	40	0,0002
	أعزب	12	17,64	1	3,07	15	7,29	28	
	أرمل	3	3,15	2	0,55	0	1,30	5	
	المجموع	46		8		19		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
8	متزوج	10	0,55	0	2,19	30	27,40	40	1,0E-77
	أعزب	9	0,38	4	1,53	15	19,18	28	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق: التكرار المشاهد	موافق: التكرار المتوقع	محايد: التكرار المشاهد	محايد: التكرار المتوقع	غير موافق: التكرار المشاهد	غير موافق: التكرار المتوقع	المجموع	كا2
	أرمل	0	0,07	0	0,27	5	3,42	5	
	المجموع	1		4		50		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
9	متزوج	2	2,74	0	1,10	38	36,16	40	2E-05
	أعزب	0	1,92	2	0,77	26	25,32	28	
	أرمل	3	0,34	0	0,14	2	4,52	5	
	المجموع	5		2		66		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
10	متزوج	36	33,42	0	2,19	4	2,19	40	0,03
	أعزب	20	23,40	4	1,53	0	1,53	28	
	أرمل	5	4,18	0	0,27	0	0,27	5	
	المجموع	61		4		4		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
11	متزوج	4	4,93	3	3,29	33	31,78	40	0,64
	أعزب	5	3,45	2	2,30	21	22,25	28	
	أرمل	0	0,62	1	0,41	4	3,97	5	
	المجموع	9		6		58		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
12	متزوج	23	18,63	5	6,03	12	15,34	40	0,17
	أعزب	10	13,04	4	4,22	14	10,74	28	
	أرمل	1	2,33	2	0,75	2	1,92	5	
	المجموع	34		11		28		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
13	متزوج	6	7,67	3	3,29	31	29,04	40	0,75
	أعزب	7	5,37	3	2,30	18	20,33	28	
	أرمل	1	0,96	0	0,41	4	3,63	5	
	المجموع	14		6		53		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
14	متزوج	31	27,40	0	2,74	9	9,86	40	0,09
	أعزب	17	19,18	4	1,92	7	6,90	28	
	أرمل	2	3,42	1	0,34	2	1,23	5	
	المجموع	50		5		18		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
15	متزوج	32	29,59	6	4,38	2	6,03	40	0,06
	أعزب	19	20,71	1	3,07	8	4,22	28	
	أرمل	3	3,70	1	0,55	1	0,75	5	
	المجموع	54		8		11		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
16	متزوج	36	30,14	0	2,19	4	7,67	40	0,002
	أعزب	14	21,10	4	1,53	10	5,37	28	
	أرمل	5	3,77	0	0,27	0	0,96	5	
	المجموع	55		4		14		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		

		المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع		
17	متزوج	40	35,62	0	1,10	0	3,29	40	0,004
	أعزب	22	24,93	1	0,77	5	2,30	28	
	أرمل	3	4,45	1	0,14	1	0,41	5	
	المجموع	65		2		6		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
18	متزوج	15	15,34	5	4,38	20	20,27	40	0,22
	أعزب	13	10,74	3	3,07	12	14,19	28	
	أرمل	0	1,92	0	0,55	5	2,53	5	
	المجموع	28		8		37		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
19	متزوج	27	22,47	6	6,03	7	11,51	40	0,13
	أعزب	11	15,73	5	4,22	12	8,05	28	
	أرمل	3	2,81	0	0,75	2	1,44	5	
	المجموع	41		11		21		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
20	متزوج	13	13,15	4	4,93	23	21,92	40	0,42
	أعزب	10	9,21	3	3,45	15	15,34	28	
	أرمل	1	1,64	2	0,62	2	2,74	5	
	المجموع	24		9		40		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		

		المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع	المشاهد	المتوقع		
21	متزوج	29	18,63	5	3,84	6	16,44	40	1E-06
	أعزب	2	13,04	2	2,68	22	11,51	28	
	أرمل	3	2,33	0	0,48	2	2,05	5	
	المجموع	34		7		30		73	

		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
22	متزوج	28	31,78	2	1,64	10	7,12	40	0,001
	أعزب	28	22,25	0	1,15	0	4,99	28	
	أرمل	2	3,97	1	0,21	3	0,89	5	
	المجموع	58		3		13		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
23	متزوج	36	29,04	3	3,29	1	7,67	40	0,001
	أعزب	14	20,33	2	2,30	12	5,37	28	
	أرمل	3	3,63	1	0,41	1	0,96	5	
	المجموع	53		6		14		73	

البند	الحالة الاجتماعية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
24	متزوج	36	29,04	3	3,29	1	7,67	40	0,09
	أعزب	14	20,33	2	2,30	12	5,37	28	
	أرمل	3	3,63	1	0,41	1	0,96	5	
	المجموع	53		6		14		73	

نتائج كـــــــا 2 متعلقة بالأقدمية

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
1	6 - 1	10	9,04	1	1,44	4	4,73	15	0.01
	14 -7	16	15,67	1	2,49	9	8,19	26	
	20-14	18	19,29	5	3,07	10	10,08	32	
	المجموع	44		7		23		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
2	6 - 1	8	7,19	6	2,88	1	4,93	15	0,003
	14- 7	7	12,47	6	4,99	13	8,55	26	
	20-14	20	15,34	2	6,14	10	10,52	32	
	المجموع	35		14		24		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
3	6- 1	3	8,42	5	2,05	7	4,52	15	0,007
	14- 7	14	14,60	3	3,56	9	7,84	26	
	20-14	24	17,97	2	4,38	6	9,64	32	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
	المجموع	41		10		22		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
4	1 -6	6	7,19	1	2,67	8	5,14	15	0,002
	7 -14	12	12,47	1	4,63	13	8,90	26	
	14-20	17	15,34	11	5,70	4	10,96	32	
	المجموع	35		13		25		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
5	1 -6	3	5,75	5	2,05	7	7,40	15	0,11
	7 -14	10	9,97	2	3,56	14	12,82	26	
	14-20	15	12,27	3	4,38	15	15,78	32	
	المجموع	28		10		36		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
6	1 -6	4	5,55	3	2,05	8	7,81	15	0,63
	7 -14	12	9,62	2	3,56	12	13,53	26	
	14-20	11	11,84	5	4,38	18	16,66	32	
	المجموع	27		10		38		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
7	1 -6	7	9,04	0	0,62	8	5,34	15	2E-05
	7-14	8	15,67	1	1,07	17	9,26	26	

البند	الأقدمية	موافق: التكرار المشاهد	موافق: التكرار المتوقع	محايد: التكرار المشاهد	محايد: التكرار المتوقع	غير موافق: التكرار المشاهد	غير موافق: التكرار المتوقع	المجموع	كا2
	20-14	29	19,29	2	1,32	1	11,40	32	
	المجموع	44		3		26		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
8	6 - 1	4	9,25	0	0,21	11	5,55	15	2E-05
	14- 7	11	16,03	1	0,36	14	9,62	26	
	20-14	30	19,73	0	0,44	2	11,84	32	
	المجموع	45		1		27		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
9	6 - 1	4	7,40	5	1,23	6	6,37	15	2E-06
	14 -7	7	12,82	1	2,14	18	11,04	26	
	20-14	25	15,78	0	2,63	7	13,59	32	
	المجموع	36		6		31		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
10	6 - 1	8	4,32	3	1,23	5	9,45	15	0,04
	14- 7	5	7,48	1	2,14	19	16,38	26	
	20-14	8	9,21	2	2,63	22	20,16	32	
	المجموع	21		6		46		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
11	6 - 1	5	8,01	3	1,23	7	5,75	15	0,02

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
	14- 7	20	13,89	0	2,14	6	9,97	26	
	20-14	14	17,10	3	2,63	15	12,27	32	
	المجموع	39		6		28		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
12	6 - 1	4	6,37	9	3,49	2	5,14	15	2E-04
	14 -7	7	11,04	6	6,05	13	8,90	26	
	20-14	20	13,59	2	7,45	10	10,96	32	
	المجموع	31		17		25		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
13	6 - 1	10	7,19	2	1,44	3	6,99	15	0,02
	14 -7	7	12,47	1	2,49	19	12,11	26	
	20-14	18	15,34	4	3,07	12	14,90	32	
	المجموع	35		7		34		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
14	6 - 1	5	4,32	4	2,67	6	8,01	15	0,05
	14 -7	12	7,48	3	4,63	11	13,89	26	
	20-14	4	9,21	6	5,70	22	17,10	32	
	المجموع	21		13		39		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
15	6 - 1	6	5,14	2	1,23	7	8,63	15	0,17

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
	14- 7	5	8,90	1	2,14	20	14,96	26	
	20-14	14	10,96	3	2,63	15	18,41	32	
	المجموع	25		6		42		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
16	6 -1	10	9,45	3	0,62	2	5,55	15	1E-10
	14- 7	6	16,38	0	1,07	23	9,62	26	
	20-14	30	20,16	0	1,32	2	11,84	32	
	المجموع	46		3		27		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
17	6 - 1	9	12,33	0	0,62	6	2,05	15	0,002
	14 -7	26	21,37	0	1,07	0	3,56	26	
	20-14	25	26,30	3	1,32	4	4,38	32	
	المجموع	60		3		10		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
18	6 - 1	4	3,49	3	1,44	8	10,07	15	0,51
	14 -7	6	6,05	1	2,49	19	17,45	26	
	20-14	7	7,45	3	3,07	22	21,48	32	
	المجموع	17		7		49		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
19	6 - 1	15	4,52	0	3,49	0	6,99	15	1E-11
	14- 7	4	7,84	2	6,05	20	12,11	26	
	20-14	3	9,64	15	7,45	14	14,90	32	
	المجموع	22		17		34		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
20	6 - 1	5	2,67	2	2,26	8	10,07	15	0,05
	14 -7	6	4,63	1	3,92	19	17,45	26	
	20-14	2	5,70	8	4,82	22	21,48	32	
	المجموع	13		11		49		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
21	6 - 1	8	6,37	0	0,62	7	8,01	15	1E-05
	14- 7	20	11,04	1	1,07	5	13,89	26	
	20-14	3	13,59	2	1,32	27	17,10	32	
	المجموع	31		3		39		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
22	6 - 1	4	6,58	1	0,82	10	7,60	15	8E-06
	14- 7	3	11,40	3	1,42	20	13,18	26	
	20-14	25	14,03	0	1,75	7	16,22	32	

البند	الأقدمية	موافق: التكرار المشاهد	موافق: التكرار المتوقع	محايد: التكرار المشاهد	محايد: التكرار المتوقع	غير موافق: التكرار المشاهد	غير موافق: التكرار المتوقع	المجموع	كا2
	المجموع	32		4		37		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
23	6 - 1	6	3,08	3	3,49	6	8,42	15	0,046
	14- 7	2	5,34	4	6,05	20	14,60	26	
	20-14	7	6,58	10	7,45	15	17,97	32	
	المجموع	15		17		41		73	

البند	الأقدمية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	كا2
		التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع	التكرار المشاهد	التكرار المتوقع		
24	6- 1	8	3,49	1	3,08	6	8,42	15	0,004
	14 - 7	2	6,05	4	5,34	20	14,60	26	
	20- 14	7	7,45	10	6,58	15	17,97	32	
	المجموع	17		15		41		73	